



Máster Oficial En Dirección De Marketing (Empresas Turísticas)
Curso Académico 2017/2018

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING DE IBERIA: LÍNEAS AÉREAS DE
ESPAÑA**

MARKETING PLAN OF IBERIA: AIRLINES OF SPAIN

AUTORA

Buket Yoldas

DIRECTOR

Jesus Collado Agudo

SANTANDER, OCTUBRE 2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. MISIÓN Y VISIÓN	7
2.1. Misión	7
2.2. Visión	8
3. ANÁLISIS EXTERNO	9
3.1. Delimitación De Mercado De Referencia	9
3.1.1. Líneas de Negocio de Iberia	9
3.1.2. Mercado de Referencia	9
3.2. Análisis Del Macroentorno	10
3.2.1. Factores demográficos	11
3.2.2. Factores socioculturales	12
3.2.3. Factores político-legales	12
3.2.4. Factores económicos	13
3.2.5. Factores tecnológicos	14
3.2.6. Factores medioambientales	15
3.3. Análisis Del Microentorno	16
3.3.1. Análisis del sector y la competencia	16
3.3.2. Análisis de los clientes	22
3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores	22
3.3.4. Análisis De Grupos De Interés	24
4. ANÁLISIS INTERNO	25
4.1. Recursos y Capacidades	25
4.1.1. Recursos	25
4.1.2. Capacidades	29
5. ANÁLISIS DAFO	31
6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	33
6.1. Objetivos Estratégicos	33
6.2. Estrategia De Marketing	33
6.3. Segmentación Y Posicionamiento	33
6.3.1. Segmentación	33
6.3.3. Posicionamiento del producto en el mercado	38
7. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN	39
7.1. Plan de Producto	39

7.1.1. La Oferta de Servicios	40
7.1.2. Gestión de la Personalización y de Diferenciación	40
7.1.3. Gestión de la Calidad.....	41
7.2. Plan de Precios	43
7.2.1. Estrategias de precios competitivas.....	43
7.2.3. Estrategias de precios diferenciales.....	43
7.2.3 Otras estrategias de precios.....	45
7.3. Plan de Distribución	46
7.4. Plan de Comunicación	48
7.4.1 Publicidad	48
7.4.2. Relaciones Públicas.....	49
7.4.3. Marketing Directo	50
7.4.4. Comunicación 2.0.....	50
7.4.5. Promoción.....	51
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	52
8.1. Ejecución.....	52
8.2. Control.....	52
9. CONCLUSIONES.....	54
10. BIBLIOGRAFÍA.....	55

RESUMEN

Las aerolíneas operan en un entorno complejo por su estructura interna, las regulaciones a las que están sujetas, los factores externos que impactan a su funcionamiento y la contribución que tienen en la economía. La industria en si es universal por su naturaleza, lleva gran importancia por su impacto en la economía a nivel nacional e internacional y es una industria dependiente de la tecnología avanzada. Por lo tanto, entender y analizar la situación en la cual se encuentra la empresa es imprescindible para mantener su existencia y rentabilidad a través de detectar los desafíos existentes y futuros y conocer los hechos a su favor. Este análisis permite a una empresa determinar su posición en el mercado y su ventaja competitiva.

El objetivo de este estudio es el de realizar un plan de marketing de la aerolínea nacional de España: Iberia con el fin de revelar la ventaja competitiva que tiene en relación con sus competidores y desarrollar la estrategia adecuada. Los factores como las tendencias de liberalización global, participación en alianzas, volatilidad de precios de combustible, preocupaciones sobre seguridad y medioambiente ejercen un gran impacto en la operación de Iberia por lo cual el desarrollo de un plan de actividades de marketing operativo le permitirá un aumento de rentabilidad.

A lo largo de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) se analiza el entorno interno y externo de Iberia para crear un análisis DAFO lo que permite definir la estrategia de marketing adecuada. Como resultado del análisis, se plantearán las principales conclusiones obtenidas.

Palabras clave: Plan de Marketing, Aerolínea, Iberia, Sector Aéreo

ABSTRACT

Airlines operate in a complex environment because of their internal structure, the regulations to which they are subject, the external factors that impact their operation and the contribution they have in the economy. The industry itself is universal by its nature, carries great importance for its impact on the economy at national and international level and is an industry dependent on advanced technology. Therefore, understanding and analyzing the situation in which the company is located is essential to maintain its existence and profitability by detecting existing and future challenges and knowing the facts in its favor. This analysis allows a company to determine its position in the market and its competitive advantage.

The objective of this study is to carry out a marketing plan of the national airline of Spain: Iberia in order to reveal the competitive advantage it has in relation to its competitors and develop the appropriate strategy. Factors such as trends in global liberalization, participation in alliances, fuel price volatility, safety and environmental concerns have a great impact on the operation of Iberia, which is why the development of an operational marketing activities plan will allow it to increase in profitability

Throughout this Final Master's Project (TFM) the internal and external environment of Iberia is analyzed to summarize in a SWOT analysis what allows to define the appropriate marketing strategy. In consideration of the analysis, the main conclusions obtained to finalize will be presented.

Keywords: Marketing Plan, Airlines, Iberia, Airline industry

1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los conocimientos teóricos obtenidos durante el Máster Oficial En Dirección De Marketing y los trabajos prácticos que hemos realizado para las empresas de servicios, he decidido elaborar el plan de marketing de una importante aerolínea española que es un lugar atractivo para trabajar para la mayoría de recién posgraduados y que tiene una participación importante en el PIB español.

La industria de las aerolíneas es un importante contribuyente al desarrollo económico. No solo aumenta la actividad comercial mundial al permitir un movimiento más rápido y más fácil de pasajeros y mercancías, sino que también proporciona empleos a millones de personas. Según la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), se espera que la aviación proporcione 105 millones de empleos y contribuya € 5,1 billones en el PIB en 2034.

Iberia, la empresa sujeta a este trabajo, actualmente es una de las compañías aéreas más antiguas del mundo. Tiene su sede social en Madrid y se fundó hace más de 90 años con el nombre de Iberia, Compañía Aérea de. Es hoy el jefe de un grupo que engloba a otros tres operadores, dos de ellos filiales (Binter Canarias y Binter Mediterráneo) y una a franquicia (Iberia Regional / Air Nostrum). Iberia es socio de la alianza de aerolíneas más grande del mundo, Oneworld, y además del transporte de pasajeros y mercancías, realiza actividades relacionadas como mantenimiento de aeronaves, servicios de manejo de aeropuertos, sistemas informáticos, catering en vuelo y paquetes de viaje de vacaciones.

Adoptar una estrategia de marketing y definir las tácticas clave relacionadas es indispensable para una empresa tan grande por su viabilidad. En este trabajo se presentan todos los análisis necesarios para poder definir el plan de marketing más adecuado.

➤ Historia

- Iberia comenzó en 1927, como resultado del Tratado de Versalles. En 1928 volaba a Berlín y entre Cádiz - las Islas Canarias.
- En 1946, fue la primera aerolínea en volar entre Europa y América del Sur. Los vuelos transatlánticos entre España y los EEUU comenzaron en 1954.
- A principios de 1970, expandió sus rutas a Centroamérica Y Europa del sur.
- En 1972, un Caravelle 6-R, se estrelló contra el Monte San José al acercarse al aeropuerto de Ibiza, matando a los 104 a bordo. 68 personas murieron cuando un Iberia Douglas DC-9 colisionó con un avión Coronado 990 fletado en Francia.
- En 1983, un Boeing 727 de Iberia colisionó con un Aviaco Douglas DC-9 en el aeropuerto de Madrid. Hubo un total de 85 muertes.
- En 1985, un Boeing 727 de Iberia se estrelló al golpear una antena de televisión instalada en Bilbao, matando a otras 148 personas.
- En 1991, Iberia estableció el primer programa europeo de viajero frecuente de líneas aéreas de Europa, Iberia Plus.
- Se alió con American y British Airlines y en 1999, se unió a la alianza Oneworld.
- En 2001 se privatizó Iberia, BA poseía el 9% de su capital social.
- En 2006, la nueva Terminal 4 de Madrid Barajas fue entregada a Iberia y a los miembros de la alianza Oneworld.
- Solo Iberia es responsable de alrededor del 60% del tráfico de Madrid Barajas.

2. MISIÓN Y VISIÓN

Una declaración de misión define el negocio de la compañía, sus objetivos y su enfoque para alcanzar esos objetivos mientras que una declaración de la visión describe la posición futura deseada de la compañía (Bain and Company, 2018). Elementos de misión y declaraciones de visión a menudo se combinan para proporcionar una declaración de los propósitos, las metas y los valores de la compañía.

¿Cómo se definen las declaraciones de misión y visión? Típicamente, los gerentes escribirán las declaraciones generales de misión y visión de la compañía. Otros gerentes en diferentes niveles pueden escribir declaraciones para sus divisiones o unidades de negocios particulares. El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión requiere:

- Identificar claramente la cultura corporativa, los valores, la estrategia y la visión del futuro entrevistando a empleados, proveedores y clientes
- Dirigir el compromiso de la empresa con sus partes interesadas clave, incluidos clientes, empleados, accionistas y comunidades
- Asegurar que los objetivos sean mensurables, el enfoque sea accionable y la visión sea alcanzable
- Comunicar el mensaje en un lenguaje claro, simple y preciso.

2.1. Misión

Iberia define su misión en su pagina web corporativa: *“Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible”*.

Segun Bartlett (1998) los 5 requisitos claves de toda misión son;

- Definición del producto que ofrece la empresa.
- Necesidad del consumidor que se pretende cubrir.
- Definición del mercado o ámbito de actividad.
- Tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o prestación del servicio.
- Competencia distintiva de la empresa o su activo.

Siguiendo estos puntos claves, mo propuesta de la misión de Iberia, añadiendo la tecnologia sobre la que se basa el sistema de prestacion del servicio y la competencia distintiva de la empresa, podria ser:

“Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes a través del equipamiento novedoso y personal calificado y creen valor económico y social de manera sostenible mejorando nuestra flota para que fuera cada vez más eficiente y cuidando nuestro compromiso social dentro y fuera de la compañía.”

2.2. Visión

La visión de Iberia que queda adecuada y clara sobre su posición futura deseada;

“Ser líderes en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social:

- Percibida como líder en el mercado doméstico, europeo e iberoamericano.
- Preferida por el cliente por la mejor relación posible entre precio y calidad de servicio.
- Distinguida por el accionista por su rentabilidad sostenida.
- Reconocida por su transparencia, compromiso social y medioambiental.
- Deseada por las personas para su desarrollo profesional.”

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Delimitación De Mercado De Referencia

3.1.1. Líneas de Negocio de Iberia

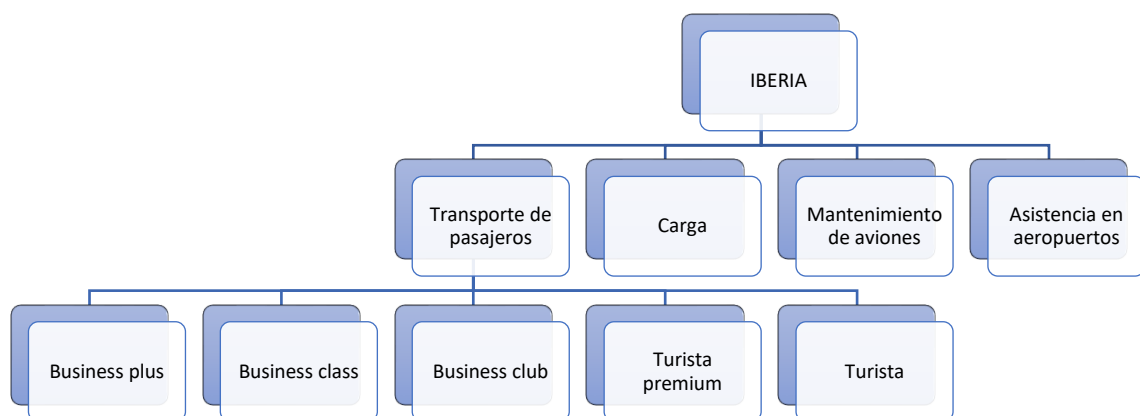
Iberia se centra principalmente en el transporte de pasajeros que constituye 77 % de las ventas totales. Otras líneas de servicio adicionales son; transporte de carga, mantenimiento de aviones y la asistencia en aeropuertos.

Transporte de pasajeros y mercancías: Es la marca, con la mayor oferta de vuelos y destinos en España, y también en las rutas que unen España con América Latina.

Mantenimiento de aeronaves: Se encargan de su mantenimiento y los de más de 100 empresas de todo el mundo.

Asistencia en aeropuertos (handling): Es el primer operador de handling (asistencia a clientes, equipajes y aviones en los aeropuertos) de España.

FIGURA 1. LÍNEAS DE NEGOCIO DE IBERIA



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Mercado de Referencia

Abell (1980) propuso un modelo de definición de negocio como premisa para cualquier otra consideración de planificación estratégica de una empresa. El modelo de Abell permite realizar una segmentación del mercado, lo que pertenece al ámbito del marketing estratégico.

De acuerdo con Abell, para elaborar la declaración de misión de una empresa, hay que preguntarse tres cosas:

¿De quién satisface necesidades o deseos? (grupos de clientes)

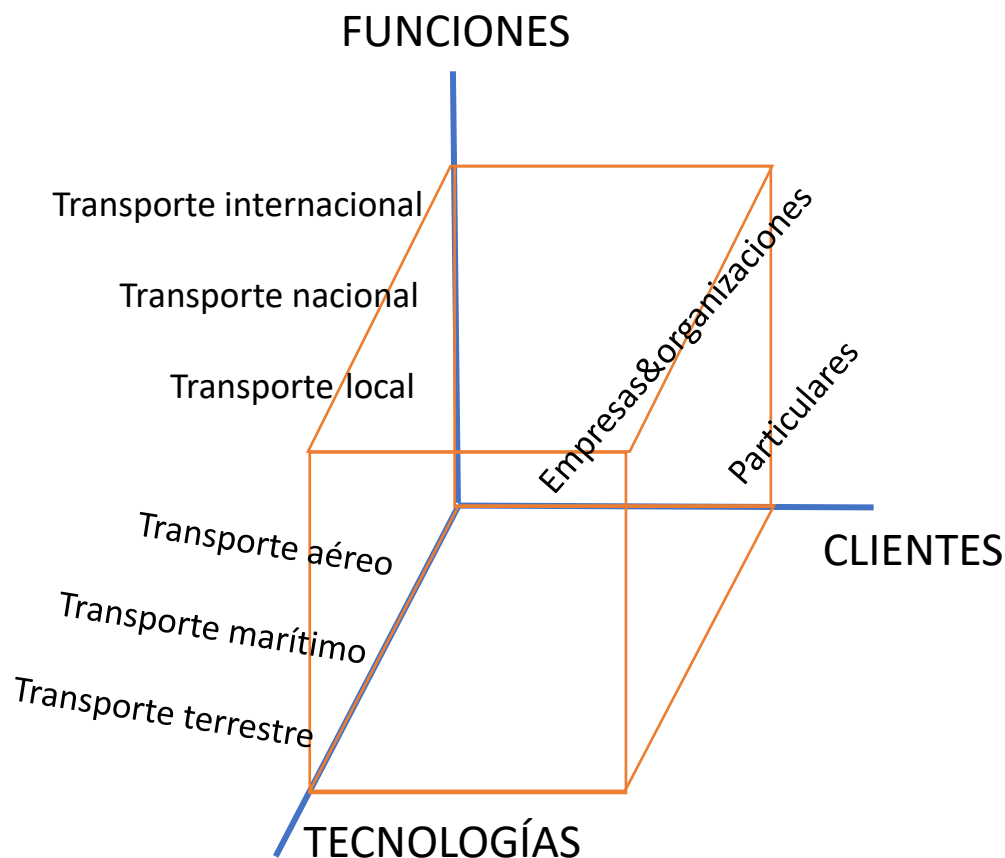
¿Qué se satisface? (necesidades o deseos)

¿Cómo se satisface? (competencias distintivas)

La intersección del qué, quién y cómo define el core bussiness y, por tanto, el mercado de referencia. Los tres ejes del espacio corresponden a necesidades/deseos de los clientes, grupos de clientes y competencias distintivas.

En el modelo, la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales define el **mercado de referencia**.

FIGURA 2. MERCADO DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración Propia a partir de Abell (1980).

3.2. Análisis Del Macroentorno

El éxito de una organización está influenciado por factores que operan en su entorno interno y externo; una organización puede aumentar su éxito adoptando estrategias que manipulen estos factores para su ventaja. Una organización exitosa no solo comprenderá los factores existentes, sino también los cambios previstos, de modo que pueda aprovechar los cambios dentro de los entornos en los que opera.

El entorno operativo de una organización tiene dos partes; el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno contiene fuerzas externas que una organización no puede controlar directamente, en su lugar las organizaciones necesitan administrar su entorno macro de una manera que los beneficie.

3.2.1. Factores demográficos

- La proporción comparativamente alta de fuerza de trabajo en los continentes donde opera Iberia es una ventaja ya que indica una población con mayor probabilidad de viajar.

FIGURA 3. PROPORCIÓN DE FUERZA DE TRABAJO SEGÚN ÁREAS GEOGRÁFICAS



Fuente: United Nations Population Fund

- Hay aproximadamente 7.600 millones de personas de los cuales 1.800 millones son jóvenes en el mundo (entre 10 y 24 años), que es el más grande que este grupo haya tenido. Tienen una gran oportunidad para el progreso económico y social, lo que resulta en un "dividendo juvenil" para los países que adoptan este grupo demográfico y su vitalidad juvenil. Este grupo también está viajando más que nunca en la historia. (UNFPA, 2017).
- También la inmigración acelerada trae el aumento en las demandas de transporte, por lo tanto, en los vuelos. La inmigración parece estar haciendo más titulares en los medios en los últimos años. A medida que el mundo se globaliza en términos de economías, comercio e inversión, las fronteras se abren más fácilmente para un flujo más libre de bienes y productos. La gente supuestamente es más libre para moverse por el mundo, también.

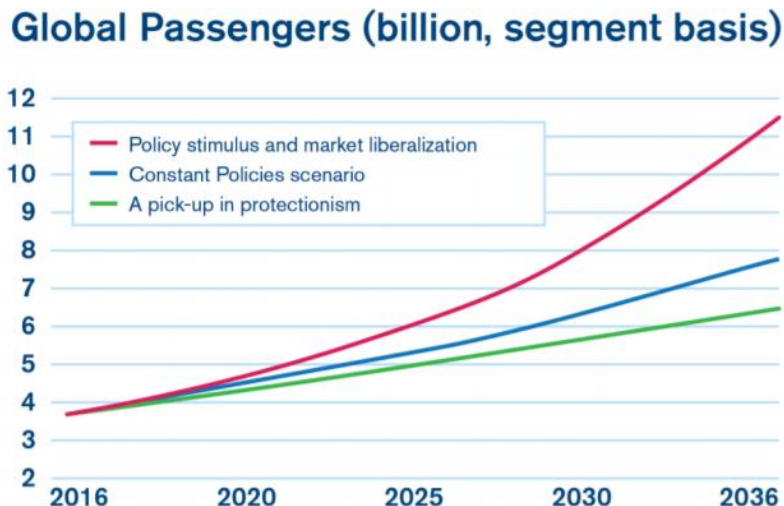
3.2.2. Factores socioculturales

- Una influencia de la globalización en el turismo es una mayor conciencia de los destinos y la gama de actividades de ocio, sitios y culturas para visitar en todo el mundo. Generar conocimiento de un destino es, obviamente, un primer paso clave para comercializar un destino, y esto se logra a través de programas de viajes, películas, blogs y otras formas de comunicación. La competencia para atraer visitantes es feroz teniendo en cuenta la gran cantidad de lugares disponibles para viajar; puede ser fácil perderse en el ruido de la competencia global (Asian Entrepreneur, 2016).
- La industria de la aviación impacta y es impactada por las fuerzas sociales. Las compañías aéreas estimulan la demanda de viajes aéreos al reducir los precios y crean empleo. El resultado es una mejora en la imagen social del sector (Cheshnotes, 2016).

3.2.3. Factores político-legales

- Según la última previsión de pasajeros para los próximos 20 años de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), en 2036 viajarán 7.800 millones de pasajeros aéreos, casi el doble respecto a los 4.000 millones que volaron en 2017. Pero el crecimiento de la aviación depende de los niveles de liberalización del comercio y de la facilitación de los visados. Las medidas proteccionistas y las limitaciones para viajar pueden desacelerar el crecimiento y perjudicar, así, los beneficios de la conectividad aérea. No obstante, una mayor liberalización del mercado podría aumentar el tráfico de pasajeros (IATA, 2017).

FIGURA 4. PASAJEROS GLOBALES (BASADO EN BILLÓN, SEGMENTOS)



Fuente: IATA

- El terrorismo y la incertidumbre política indican un efecto importante en el funcionamiento de las líneas aéreas. Debido al entorno inseguro de los países, las personas tienen miedo de volar a esos lugares y, por lo tanto, los aviones tienen que volar por debajo de su capacidad o incluso cancelar el vuelo. Como ejemplo reciente, debido a los problemas políticos y los ataques terroristas

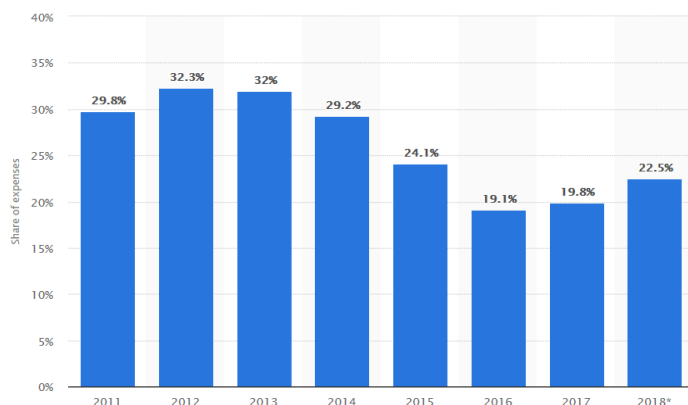
ocurridos en Turquía, 10 aerolíneas como Iberia, Air France, Suiza y Alitalia tuvieron que suspender sus operaciones en el país y la mayoría no regresó aún (Hosteltur, 2017).

Por otro lado, después de los ataques del 11/09, se introdujeron reglas de seguridad más estrictas para reducir la amenaza del terrorismo en muchos países. El cumplimiento de esta regulación es obligatorio, para cumplir con estos requisitos, las aerolíneas deben mantener un cierto nivel de servicios y estándares, lo que aumentará el costo de las aerolíneas. Se implementa una legislación para pagar la compensación, la comida y el alojamiento de los pasajeros con exceso de reservas para mejorar los derechos de los pasajeros (Wenting Wang, 2018).

3.2.4. Factores económicos

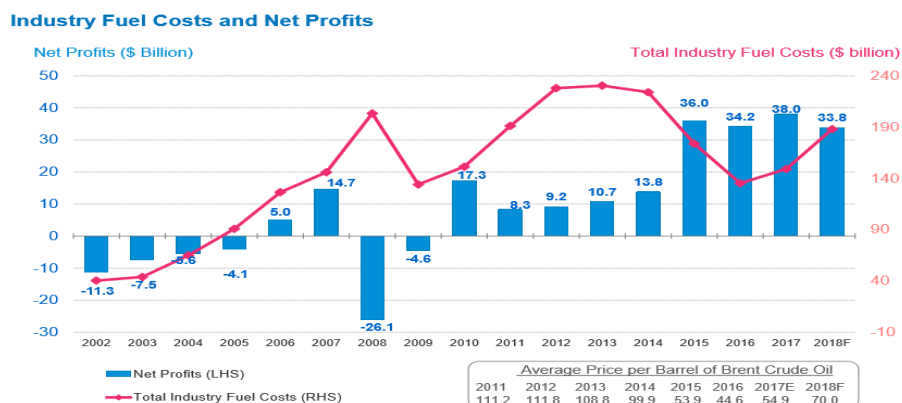
- La estadística de Statista (2018) muestra los costes de combustible de las aerolíneas de todo el mundo entre 2011 y 2018, como un porcentaje de los gastos. La industria de la aviación se ha beneficiado de la disminución de los precios del petróleo y del combustible para aviones, y los costes de combustible de las aerolíneas mundiales en los últimos 3 años representan porcentajes más bajos respecto a los 5 años anteriores.

FIGURA 5. COSTES DE COMBUSTIBLE DE LAS AEROLÍNEAS EN EL MUNDO ENTRE 2011-2018 (% DE GASTO)



Fuente: Statista

FIGURA 6. COSTES DE COMBUSTIBLE AÉREO Y BENEFICIOS NETOS



Fuente: IATA

El segundo gráfico muestra los precios del combustible y las ganancias netas de la industria aeronáutica durante los 17 años. Las ganancias industriales de \$ 33.8 mil millones se pronostican para 2018, luego de ganancias de \$ 38.0 mil millones en 2017. Los últimos 4 años representan un beneficio neto mucho más alto que los años anteriores.

- En 2018, se espera que el número de impuestos individuales sobre los billetes aumente a 239, mientras que el nivel de muchos impuestos existentes continúa subiendo progresivamente. Esto resulta en pagos más altos de impuestos al gobierno por parte de la aerolínea (IATA, 2018).

FIGURA 7. INGRESO TRIBUTARIO DEL GOBIERNO EN INDUSTRIA AÉREA

Worldwide airline Industry	2016	2017	2018F
Tax revenues, \$billion	117	123	133
% change over year	3.1%	5.8%	7.8%
% GVA	45.2%	45.4%	45.8%
# of ticket taxes	234	236	239
% of countries requiring full visas	58	58	58

Note: GVA = Gross Value Added (firm-level GDP).

Source: IATA, Oxford Economics.

Fuente: IATA

3.2.5. Factores tecnológicos

- La mejora tecnológica continua y de creativa en nuestra era está empoderando a los pasajeros. Las innovaciones recientes como la robótica que tiene el potencial de ofrecer un nuevo nivel de servicio al cliente y eliminar la ansiedad en la terminal del aeropuerto, o inteligencia artificial y ciencia de datos que pueden ayudar a las aerolíneas y aeropuertos a tener sentido y obtener beneficios tangibles de la multitud de datos a los que tienen acceso para personalizar la experiencia ofrecida, o soluciones de autoservicio habilitados biométricamente que pueden presentar a los viajeros una experiencia más fluida en el aeropuerto y soluciones de equipaje inteligente que pueden permitir a los pasajeros tomar el control del proceso de equipaje, incluyendo el seguimiento de su equipaje en cada etapa del viaje, etc. son desafíos importantes para las aerolíneas que desean sobrevivir y crecer en un entorno competitivo (Future Travel Experience, 2017).
- El aumento del uso de Internet de los consumidores y la variedad de canales de distribución de boletos en línea como el sitio web de la compañía, OTA, aplicaciones y comparadores fomentan el uso de los procesos de reserva y venta. Además, el fácil acceso a los servicios al cliente, el registro rápido y la selección de servicios de vuelo facilitan los procesos de compra, vuelo y post vuelo del pasajero. Las líneas aéreas que inviertan en el desarrollo en línea se pueden aprovechar de esta tendencia.

FIGURA 8. RESULTADOS CLAVES DE ENCUESTA GLOBAL DE PASAJEROS



Fuente: IATA

3.2.6. Factores medioambientales

- El efecto medioambiental de la aviación se ocurre porque los motores de las aeronaves emiten calor, ruido, partículas y gases que contribuyen al cambio climático. Los aviones emiten partículas y gases como dióxido de carbono (CO₂), vapor de agua, hidrocarburos, monóxido de carbono, óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre, plomo y carbón negro que interactúan entre sí y con la atmósfera. El rápido crecimiento de los viajes aéreos en los últimos años contribuye a un aumento de la contaminación total atribuible a la aviación. Investigaciones exhaustivas muestran que, a pesar de las innovaciones de eficiencia anticipadas para fuselajes, motores, aerodinámica y operaciones de vuelo, no hay un final a la vista, incluso muchas décadas, para el rápido crecimiento de las emisiones de CO₂ del transporte aéreo y flete aéreo debido al crecimiento continuo proyectado en los viajes aéreos (Bows y Traut, 2016).
- Se estima que, en CORSIA (un esquema global de compensación de carbono para abordar las emisiones de CO₂ de la aviación internacional, adoptado por la OACI en 2016) la aviación tendrá que compensar 2.600 millones de toneladas de CO₂ entre 2021 y 2035. Cada nueva generación de aeronaves es en promedio 20% más eficiente en combustible que el modelo al que reemplaza y en la próxima década las aerolíneas tendrán que invertir \$ 1.3 trillones en aviones nuevos (IATA, 2017).
- La contaminación acústica causada por la aviación tiene el potencial de afectar negativamente la salud de los residentes en las proximidades de los aeropuertos y bajo las rutas de vuelo. La contaminación acústica causada por las aeronaves tiene un impacto negativo en la salud de los residentes, perjudica su calidad de vida, daña la vida silvestre y las capacidades de aprendizaje de los niños, y es económicamente costoso como resultado de la mitigación del ruido y la disminución del ruido.

(Whitelegg, 2000). Según la Organización Mundial de la Salud, la contaminación acústica de las aeronaves puede provocar diversos efectos sobre la salud humana, incluida la hipertensión, la pérdida de la audición y la alteración del sueño.

3.3. Analisis Del Microentorno

El microentorno consiste en los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para atender a sus clientes, la empresa, los proveedores, los intermediarios de comercialización, los mercados de clientes, los competidores y los públicos (Kotler & Armstrong, 1999).

3.3.1. Análisis del sector y la competencia

La investigación del sector es necesaria para tomar mejores decisiones en toda la empresa. Este estudio trata de de una filosofía en la que los recursos y actividades de la empresa se centran en satisfacer los deseos y las necesidades del cliente.

➤ Análisis según niveles de competencia

Kotler y Armstrong (2009) sugieren que hay cuatro tipos de competidores:

1. Competidores de la marca: estos son los competidores más obvios. Son otras empresas que son similares en tamaño y que ofrecen productos similares a clientes similares.
2. Los competidores de la industria (o deseo) ofrecen productos o servicios similares, pero difieren de alguna manera importante, como el tamaño de la organización o el tipo exacto de oferta del producto o mercado objetivo.
3. Los competidores de forma ofrecen productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que nosotros, a pesar de que los productos o servicios son muy diferentes en forma o tecnología.
4. Competidores genéricos ofrecen productos que satisfacen el mismo deseo del consumidor.

FIGURA 9. COMPETENCIA ACTUAL EN EL SECTOR DE TRANSPORTE DE PASAJEROS



- Los competidores de industria en el sector de transporte: aéreo, marítimo y terrestre
- Los competidores genéricos en el sector de transporte aéreo: aerolíneas low-cost y regulares
- Los competidores de forma en el sector de aerolíneas regulares: aerolíneas regionales, nacionales y internacionales.
- Los competidores dentro de aerolíneas regulares internacionales son: Iberia, AmericanAirlines, LATAM, Avianca, Aeromexico, BritishAirways, TurkishAirlines

➤ Competidores desde la óptica de la empresa

- Clasificación estándar en función del sector industrial:

FIGURA 10. EMPRESAS POR CCAA, ACTIVIDAD PRINCIPAL (GRUPOS CNAE 2009)

Empresas activas	
Resultados por comunidades autónomas	
Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.	
Unidades: Empresas	
Tabla	Gráfico
	Total
	2018
Nacional	
511 Transporte aéreo de pasajeros	205

Fuente: INE

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, en España hay 205 empresas que se dedican al transporte aéreo de pasajeros en 2018.

- Análisis de grupos estratégicos

El análisis de grupos estratégicos lo llevaré a cabo a nivel internacional, seleccionando las empresas más importantes que tienen tamaños parecidos. Éstas son: American Airlines, LATAM, Avianca, Aeromexico, British Airways, Turkish Airlines. Les analizaré en función de 2 variables: las categorías de vuelos que ofrecen y la red de vuelos a nivel de continentes. Los datos han sido obtenidos de sus respectivas páginas webs.

FIGURA 11. COMPETIDORES ESTRATÉGICOS



Fuente: Elaboración propia a partir de Páginas Web de aerolíneas

Todas estas aerolíneas ofrecen al menos 2 clases tickets; la clase económica y la clase superior, aunque las llamen de manera diferente. Según la red de vuelos, están 2 grupos estratégicos de competidores: Por un lado, American Airlines, British Airways y Turkish Airlines ya que operan a nivel mundial. (British Airways vuela a Latinoamérica a través de vuelos Iberia). Por otro lado, Avianca, AeroMexico y Latam se enfocan en vuelos de Norteamérica, Latinoamérica y Europa.

➤ Competidores desde la óptica del consumidor

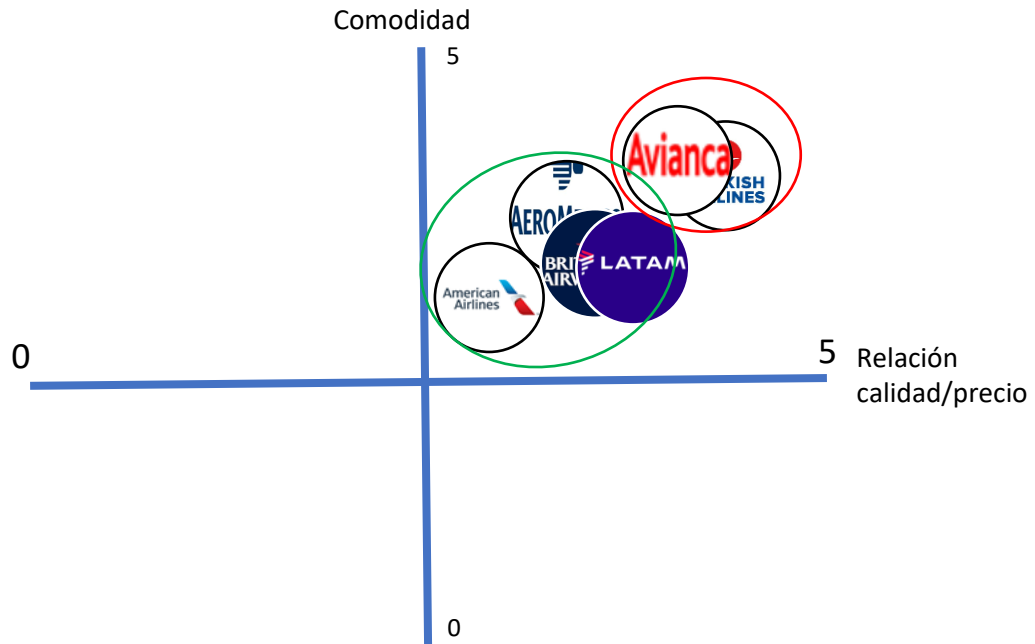
- Métodos basados en el comportamiento de uso

Con el objetivo de crear un mapa perceptual, categorizo a las empresas competidoras según los atributos que los consumidores utilizan para hacer los juicios de similitud.

Los criterios utilizados son la relación calidad/precio percibida por el consumidor y la comodidad de los vuelos (TripAdvisor, 2018).

Según el mapa, Avianca y Turkish Airlines demuestran similitudes ya que han obtenido la valoración más de 4/5 en los dos criterios y por otro lado American Airlines, British Airways, Latam y AeroMexico forman parte del segundo grupo de similitudes teniendo una valoración menos de 3-3.5/5 en los dos criterios.

FIGURA 12. MAPA DE POSICIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tripadvisor

➤ Grado de rivalidad competitiva en el mercado

- Noción de Competencia Ampliada de Porter

La teoría de Porter se basa en el concepto de que existen cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Las cinco fuerzas de Porter sirven para identificar dónde radica el poder en una situación comercial (Porter, 1980). Esto es útil tanto para comprender la fortaleza de la posición competitiva actual de una organización como la fortaleza de una posición en la que una organización podría aspirar a avanzar. Al entender dónde radica el poder, se pueden identificar áreas de fortaleza, mejorar las debilidades y evitar errores.

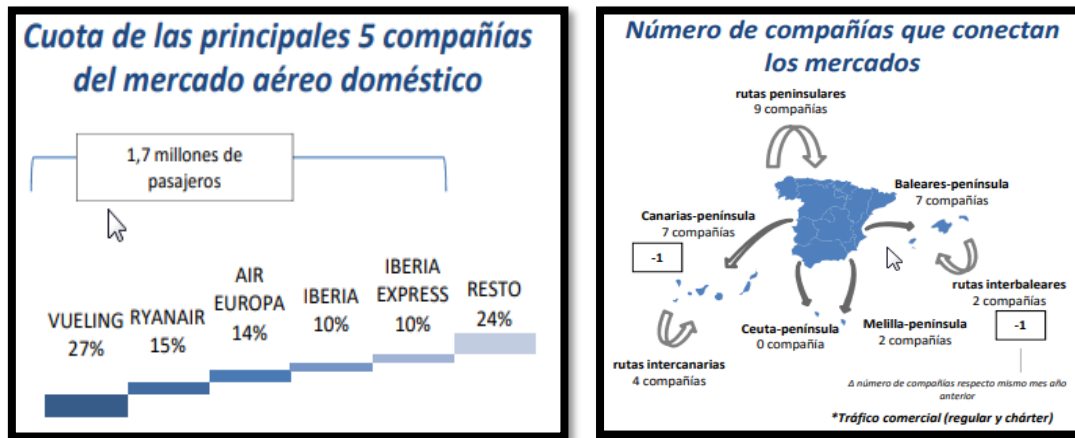
FIGURA 13. CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

- Competidores Existentes

FIGURA 14. CUOTA DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS Y NUMERO DE COMPAÑÍAS QUE CONECTAN CONTINENTES



Fuente: Ministerio De Fomento

Según los datos sacados del Informe de Coyuntura de las Compañías en el Mercado Aéreo en España (2017), en el mercado aéreo doméstico 75% del tráfico es proporcionado por 5 empresas que son diferenciados entre ellos. En el mercado internacional, en cada ruta operan de 0 a 9 empresas aéreas que tienen diferentes destinos, niveles de calidad y precios. Teniendo en cuenta el número bajo de competidores y nivel alto de diferenciación, podemos concluir que es un oligopolio diferenciado.

- Nuevas Entradas
 - Dominancia en aeropuertos y operación tipo “Hub and Spoke”: En vez de realizar vuelos directos, un sistema basado en “Hub and Spoke”. Con ello, las líneas aéreas establecen su base de operación en un aeropuerto centro o Hub, desde donde se realizan las conexiones hacia los destinos de la red. Este sistema puede dificultar la entrada de empresas de pequeña escala ya que la existente empresa dominante en el aeropuerto va a tener la ventaja en términos de costos e insumos esenciales.
 - Derechos de despegar y aterrizar, manejo de embarque y equipaje: El acceso a las facilidades de aeropuertos disminuye la posibilidad de entrada de nuevos competidores ya que los aeropuertos cuentan con problemas de congestión y crecimiento difícil.
 - Frecuencia: Es un reto importante para las nuevas entradas porque el cliente prefiere la aerolínea con mayor frecuencia de vuelos para poder volar cuando quiera y para minimizar los resultados negativos de perder un vuelo o de cancelaciones.
 - Gastos de campañas publicitarias; para crear un impacto más alto que la aerolínea que tiene gran presencia en la zona.

- Alianzas: Alianzas benefician a las empresas ya que les permite compartir costos fijos (facilidades de aeropuerto), disminuir costos de transacción en vuelos complementarios y evitar la doble marginalización y también tener cuota más alta.

Paralelamente a las altas barreras de entrada al mercado, no hay una sola aerolínea fundada durante el siglo XXI que alcance el 2% del mercado (DePersio, 2018).

- Poder de negociación de los clientes

Los compradores tienen alto poder de negociación ante las aerolíneas porque el costo y el esfuerzo de cambio de aerolínea es mínimo y los pasajeros se guían por el precio de diferentes operadores. El uso frecuente de los sitios web de reserva de viajes y las aplicaciones de teléfonos inteligentes incrementan este problema para las aerolíneas. La mayoría de los viajeros, en vez de comunicación directa, acceden a sitios o aplicaciones que comparan las tarifas entre todos los operadores, ingresan sus itinerarios de viaje y luego eligen el acuerdo más económico que acomoda sus horarios.

- Poder de negociación de los proveedores

Analizando las dos principales categorías de proveedores de aerolíneas, el número de fabricantes de aviones comerciales es bajo, mientras que los proveedores de manipulación de carga, servicios de cabina, mantenimiento, servicio de comidas, combustibles, limpieza, etc. son numerosos. El primer grupo de proveedores consiste principalmente en Airbus, Boeing y Bombardier, que son compañías de prestigio mundial y producen para la mayoría de las grandes aerolíneas. El escaso número de proveedores y la gran presencia en términos de cartera de clientes coloca el poder de negociación en manos de esos proveedores. Por otro lado, los proveedores del segundo grupo son comparativamente más pequeños y tienen un fuerte incentivo para mantener la relación en buenos términos con una línea aérea tan grande como Iberia. Es probable que Iberia encuentre un proveedor de reemplazo sin problemas si la relación no funciona bien. El proveedor, por el contrario, es poco probable que encuentre otro comprador capaz de reemplazar el volumen de ventas representado por Iberia, lo que significa bajo poder de negociación de estos proveedores.

- Amenaza de productos/ servicios sustitutivos

Un producto sustitutivo no es un producto o servicio que compita directamente con las ofertas de la compañía, sino que actúa como un sustituto de la misma. Para Iberia, las principales amenazas a nivel nacional son las compañías aéreas de bajo coste como Ryanair y Easyjet y el AVE, las cuales siguen quitando terreno a Iberia y evolucionan continuamente. En los viajes cortos como Madrid-Sevilla o Barcelona-Madrid, AVE gana la partida a Iberia ya que no dura más de 2.5 horas y llega al centro de ciudades. Por otro lado, en los viajes de largas distancias, hasta que surja una nueva tecnología que lo reemplaza, el transporte aéreo es la forma más rápida y conveniente. En este caso existe poca amenaza de sustitución solo por las aerolíneas de bajo coste que no suelen tener una red tan larga que Iberia a nivel internacional.

3.3.2. Análisis de los clientes

El análisis de características de los clientes de Iberia se realizará en el apartado “Segmentación y Posicionamiento” con detalles.

En pocas palabras para resumir; los clientes de Iberia:

- Consisten en pasajeros de todas edades, pero en frecuencia más de 26 años
- Tienen como localidad Norteamérica, países Europa UE, países Europa NO UE Latinoamérica, África y Medio Oriente
- Tienen un nivel de ingreso medio-bajo, medio o alto
- Compran en canales en líneas, canal telefónica, aplicación o a través de agencias/ proveedores de viajes externos.

3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores

➤ Intermediarios

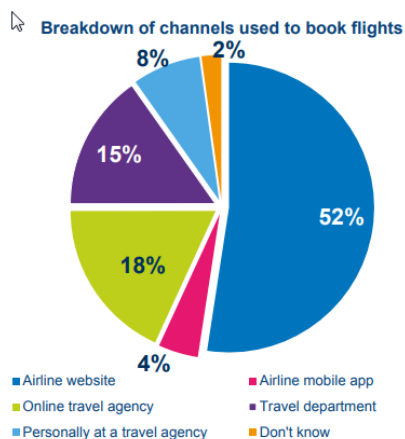
- Agencias de viajes offline y online (OTA)

Hasta finales de los 90, las aerolíneas y las agencias de viajes tenían una relación irrompible y las aerolíneas estaban bien pagando altas comisiones que eran alrededor del 10% del precio del ticket ya que las agencias de viajes eran el principal medio para lanzar sus productos e intermediaban 90% de las ventas de tickets. (Hosteltur, 2017)

Con la tendencia creciente de las compañías low-cost y el uso de Internet, el concepto de ventas en línea ganó importancia, lo que reemplazó la popularidad en las ventas directas en línea en las páginas web de las aerolíneas y en las agencias de viajes en línea (OTA), pero este último tuvo que enfrentar una reducción de comisiones casi a cero debido a las medidas que las aerolíneas tomaron para sobrevivir en la competencia de precios. Hoy en día, ese coste lo paga el cliente, o lo absorbe la agencia confiando en resarcirse por otro lado en la venta del viaje.

Según los datos de IATA, 25% de pasajeros utiliza agencias de viajes (online y offline).

FIGURA 15. CANALES DE RESERVA DE BILLETES DE AVION



Fuente: IATA

- Los GDS - Global Distribution System

Un GDS es un intermediario que a través de sofisticados equipos informáticos disponibiliza en tiempo real las tarifas de las compañías aéreas con las que tienen acuerdos de distribución (Dvuelos,2018). Los clientes, en este caso las agencias de viaje, pueden realizar consultas, reservas y ventas de billetes. Además del gran volumen de ventas realizadas por GDS, es posible alquilar coche y reservar hoteles lo que atrae al cliente más. El GDS principal de Iberia es Amadeus (Amadeus, 2011).

Iberia, siguiendo otras empresas como Luthansa y British Airways, para reducir el costo de distribución, comenzó a cobrar por las reservas realizadas a través GDS.

Por otro lado, IATA (International Air Transport Association) impulsa un sistema de distribución NDC (New Distribution Capability); un sistema descentralizado que permite la distribución de boletos aéreos, la gestión de reservas y la emisión de tickets bajo un esquema de extremo a extremo entre las aerolíneas, agencias de viaje e incluso los clientes finales, sin la intervención de ningún intermediario del que dependa exclusivamente la obtención del servicio turístico (Turavion, 2018).

- Buscadores y Metabuscadore

Un buscador, como Edreams o Atrápalo, ofrece la lista de vuelos ofrecidos por varias aerolíneas, mientras que un metabuscador como Skyscanner o Kayak, permite comparar los resultados de buscadores y de las propias aerolíneas en una misma web.

La comisión de los intermediarios proviene de la agencia de viajes o de la aerolínea cuando se realiza una reserva completa exitosa, o por tasa clickthrough. (McGloin, 2017)

➤ Proveedores

El principal actor en la estrategia de la cadena de suministro de iberia son los fabricantes de aviones, que son muy pocos y están liderados por Airbus y Boeing. Este duopolio tiene un poder considerable, y no hay posibilidad de que nuevos proveedores ingresen al mercado en el futuro previsible. Las aeronaves son, debido a la complejidad del producto en todos los sentidos, el mayor gasto de una línea aérea, excepto que las aerolíneas no siempre compran aviones nuevos. Un avión puede operar durante un cuarto de siglo y puede cambiar de propietario varias veces.

En segundo lugar, los proveedores para el aprovisionamiento de cada vuelo, como limpieza, consumibles a bordo, combustible, mantenimiento, etc., todo con la posibilidad de afectar la percepción de la aerolínea por parte del pasajero, forman parte de cadena de suministro. El gerente de la cadena de suministro de la aerolínea debe asegurarse de que los bienes estén disponibles no solo en el propio centro (hub) de la aerolínea, sino en todos los lugares desde los que salen los vuelos programados, en todo el mundo, en la cantidad correcta, en el momento correcto (Farr, 2014). En este mercado, las altas barreras de entrada no existen y la cantidad de actores es considerablemente alta. Los contratos de suministro generalmente tienen un plazo de más de 2 años. Por ejemplo, la empresa de catering Do & Co, con sede en Viena y propiedad de un empresario turco, ha ganado un contrato de catering de 10 años a partir de 2020 para proporcionar British Airways e Iberia desde sus centros en el Reino Unido y España (Daily Sabah Business, 2018).

3.3.4. Análisis De Grupos De Interés

Iberia, que se privatizó en 1997, tiene participación directa/indirecta de IAG, British Airways, SEPI, Caja Madrid, BBVA, Logista, Ahorro Corporación y El Corte Inglés como accionistas (Sepi, 2018). Esta estructura, su cotización en las Bolsas de Madrid y Londres y su contribución en la economía y empleabilidad en España indican que tanto el gobierno como empresas privadas forman parte de grupos de interés de Iberia.

Formado en enero de 2011 como una alianza estratégica, IAG es la compañía matriz de Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling. Es una empresa registrada en España con acciones negociadas en la Bolsa de Valores de Londres y en las Bolsas de Valores españolas. La sede corporativa de IAG se encuentra en Londres, Reino Unido. IAG combina aerolíneas líderes en Irlanda, el Reino Unido y España, lo que les permite mejorar su presencia en el mercado de la aviación al tiempo que conserva sus marcas individuales y las operaciones actuales.

Como otro grupo de interés el gobierno, por motivos económicos, turísticos y sociales, colabora con aerolíneas en forma de subvenciones y ayudas. Por ejemplo según el sitio web de Ministerio de Fomento; los residentes de Canarias, las Illes Baleares o de las ciudades de Ceuta o Melilla, que tengan nacionalidad española o de la Unión Europea o de otros Estados E.E.E. o Suiza tendrán derecho a la subvención del 75% de las tarifas de los servicios regulares del transporte aéreo. También los miembros de familia numerosa, acreditado mediante título oficial expedido por las Comunidades Autónomas tendrá derecho a recibir un descuento en el billete del 5% al 10% (Ministerio de Fomento, 2018). El gobierno, aparte de ayudas a los pasajeros, realiza algunas actividades económicas para apoyar el sector aéreo. Por ejemplo en 2009 el gobierno lanzó una nueva línea de crédito de 600 millones de euros para las aerolíneas a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) ya que era una época de caída en la demanda de viajeros (El Economista, 2009)

Por otro lado, la media, en concreto las redes sociales se están convirtiendo cada vez más en una herramienta de comunicación esencial para la industria de viajes. El crecimiento de las redes sociales en la industria de las aerolíneas comenzó inicialmente a través de sitios como Facebook y Twitter, ya que ha ido creciendo con más profesionalismo con la aparición de nuevas redes sociales especificadas por la industria (por ejemplo, Tripadvisor.com). A las redes sociales, que incorporan tecnologías Web 2.0, se les atribuye la capacidad de ampliar los contactos sociales, acelerar los procesos comerciales, mejorar las relaciones con los clientes, la contratación rentable de personal de alto nivel y la mejora de la moral, motivación y satisfacción laboral del. Esta participación de las redes sociales en el funcionamiento de las aerolíneas les obliga a invertir en una estrategia de comunicación.

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa está basado en evaluar sus recursos, habilidades y competencias con el fin de adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo.

Los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., controlados por una empresa que permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad (Daft, 1984).

4.1. Recursos y Capacidades

4.1.1. Recursos

➤ Recursos Tangibles

- Recursos Físicos

Los principales recursos físicos de Iberia son su flota de aviones que consiste en total de 100 aviones de propiedad y arrendados, la mayoría de los cuales son tipo Airbus. (Cuentas Anuales Consolidadas IB, 2017). Otros recursos físicos son edificios como oficinas y centros de coordinación, maquinaria y instalaciones en aeropuertos y en aviones, elementos de transporte terrestre, equipo móvil de 8.000 vehículos para operación de handling (asistencia a aviones y pasajeros en aeropuertos) etc.

Según el ranking de mejores aerolíneas de Europa por tamaño de flota en 2016, Iberia ocupa el 12° lugar (MRO, 2016)

En los últimos años Iberia se enfoca en la renovación de su flota y aumenta la compra de nuevos aviones. Según el artículo de El Economista, "Sumará 48 aviones hasta 2021, 33 más de los previstos en 2015 con el fin de consolidarse como la aerolínea líder en América Latina y convertir España en "la puerta entre Asia y el Nuevo Continente" (El Economista, 2016).

- Recursos Financieros

Iberia, tras haber tenido un periodo oscuro de pérdidas hasta el año 2014, hoy marca altos beneficios económicos, en concordancia con su Plan de Futuro. En la tabla se muestran los ingresos y gastos de la empresa que resultan en una ganancia (Cuentas Anuales Consolidadas IB, 2017).

FIGURA 16. CUENTA DE PÉRDIDAS DE GANANCIAS

Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada			
Millones de euros	Notas	2017	2016
OPERACIONES CONTINUADAS:			
Importe neto de la cifra de negocios	16.1	4.786	4.454
Trabajos realizados por la empresa para su activo	6 y 7	16	37
Aprovisionamientos	16.3	(1.330)	(1.293)
Otros ingresos de explotación	16.2	124	137
Gastos de personal	16.4	(1.161)	(953)
Sueldos y salarios y asimilados		(756)	(713)
Reestructuración	12	(180)	-
Cargas sociales		(225)	(240)
Otros gastos de explotación	16.5	(2.076)	(1.906)
Amortización del inmovilizado	6, 7 y 8.1	(286)	(318)
Exceso de provisiones	12	29	9
BENEFICIOS / PÉRDIDAS ANTES DE DETERIOROS Y RESULTADOS POR ENAJENACIONES DEL INMOVILIZADO		102	167
Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado		(26)	4
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		76	171
Ingresos financieros	16.6	50	36
Gastos financieros	16.7	(51)	(47)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros		7	11
Diferencias de cambio		13	(8)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		(1)	-
RESULTADO FINANCIERO		18	(8)
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	8	81	51
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		175	214
Impuesto sobre beneficios	14.4	(38)	(61)
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		137	153
Resultado atribuido a la Sociedad dominante		137	153
Resultado atribuido a socios externos		-	-

Fuente: Cuentas Anuales Consolidadas IB

Iberia ha tenido en 2016 unas ventas de 4 mil millones de €, por lo cual ha obtenido la posición 29 del Ranking Nacional de Empresas y la posición 1 en el Ranking de Empresas del Sector Transporte aéreo de pasajeros según ventas, manteniéndose en la misma posición respecto al año anterior.

➤ Recursos Intangibles

- Tecnología

La utilización y gestión de recursos tecnológicos es crucial en esta era de tecnología en constante cambio e innovación. La gestión de los activos tecnológicos para maximizar su contribución a la competitividad de la empresa lleva gran importancia, pero no parece ser el caso de Iberia. Iberia intenta seguir nuevas tecnologías utilizadas por otras aerolíneas, pero no cuenta con algún recurso tecnológico de ventaja.

-Electronic Flight Bag (EFB): En 2014, Iberia integró la Electronic Flight Bag en sus aviones que es un hardware de pantalla electrónica portátil destinado principalmente para el uso de cabina para sustituir a más de 25 manuales a bordo de sus aviones. Cada avión cuenta con dos tabletas, una para cada piloto, con las cuales se eliminan unos 25 libros y manuales que se llevan a bordo, con un peso total de unos 50 kg, y el beneficio añadido del ahorro, por el menor peso a bordo, de unos 5 kg de combustible por cada dos hora de vuelo y, como consecuencia directa de esto, la no emisión de unos 15 kg de CO2 por en el mismo período (Flynews, 2014).

-Página web y app: Desde la página web y la aplicación de Iberia, se puede reservar el vuelo, hacer el check-in, ver los horarios de los vuelos, gestionar la reserva, reservar noches de hotel y descargar y almacenar las tarjetas de embarque.

-Tecnología en vuelos: Iberia cuenta con un sistema de entretenimiento en vuelos; cada mes se incluyen más de 65 películas en varios idiomas, más de 105 opciones entre

series de televisión, documentales y programas de deportes, tecnología y viajes etc, más de 60 CDs tanto de discos clásicos como todas las novedades del mercado musical, así como una variada selección de audiolibros, podcast y juegos.

-Wifi: En los aviones Airbus A330-200 de largo radio, se ofrece servicio WiFi, los pasajeros pueden mantenerse conectados utilizando su propio dispositivo.

- Red de vuelos

La red de rutas del grupo Iberia cuenta con 55 destinos en Europa, 8 en América del Norte, 7 en Centroamérica, 13 en América del Sur, 9 en África y Oriente Medio. Juntando con vuelos de código compartido a través de aerolíneas colaboradas, obtiene una red mucho más amplia a nivel mundial.

FIGURA 17. MAPA DE VUELOS IBERIA



Fuente: Iberia

Junto con Iberia Express e Iberia Regional Air Nostrum, Iberia realiza alrededor de 600 vuelos al día con una flota de 135 aviones según citado en su página web (100 según la Cuenta Anual IB 2017). En 2018 tiene planificado estrenar vuelos directos a San Francisco y Managua.

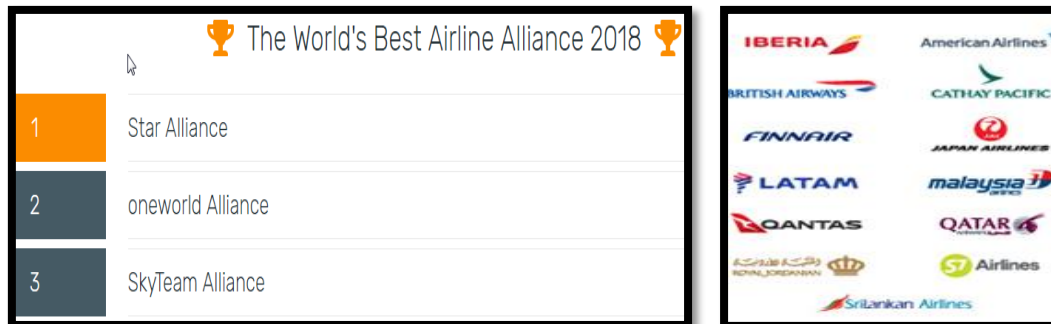
Teniendo en cuenta la fortaleza de Iberia en su amplitud de destinos y su hub (centro de vuelos) la T4 del aeropuerto de Madrid que es uno de los aeropuertos europeos más modernos y con más potencial de crecimiento, la red de vuelos de Iberia se puede considerar como una ventaja competitiva.

- Alianzas y Cooperaciones

Como mencionado anteriormente; alianzas benefician a las empresas ya que les permite compartir costos fijos (facilidades de aeropuerto), disminuir costos de transacción en vuelos complementarios y evitar la doble marginalización y también tener cuota más alta.

-OneWorld: Iberia forma parte de la alianza de aerolíneas formada por 13 aerolíneas que ofrecen juntas más de 890 destinos en 150 países. Es la segunda alianza aérea más grande del mundo.

FIGURA 18. ALIANZA ONEWORLD - RANKING Y SOCIOS



Fuente: World Airline Rewards

-Compañías asociadas del Atlántico Norte: Iberia, American Airlines, British Airways y Finnair han unido sus esfuerzos para operar a través de una red global que enlaza las ciudades estratégicas para conectar con los vuelos trasatlánticos. De esta manera, el viajero podrá iniciar su viaje entre Europa, EEUU, Canadá, México y viceversa con cualquiera de estas tres aerolíneas aprovechando de la expansión entre aerolíneas y los horarios coordinados a la hora de cruzar el Atlántico (Iberia, 2018).

-Socios de Código Compartido: Dentro del marco de Negocio Conjunto, Iberia coopera con varias aerolíneas como American Airlines, British Airways, Finnair, Grupo Avianca, Bulgaria Air, CSA, El Al, Evelop, Interjet, Japan Airlines, Grupo Latam etc. De esta manera se incrementa el número de destinos y opciones de horarios y conexiones que Iberia ofrece a sus pasajeros (Iberia, 2018).

- Reputación e Imagen

En 2014 Iberia se encontraba en un difícil proceso de cambio que resultó en miles de despidos, anulación de rutas y mala imagen en la prensa por los conflictos internos de la aerolínea que aparecieron en telenovela. En ese año se asignó un nuevo Director de Comunicación Juan Cierco que empezó al proceso de cambio de Iberia y de sus percepciones con la puesta en marcha de la nueva marca de la compañía. Lo siguieron otros cambios notables como algunas rutas mejorando la experiencia de vuelo, con la incorporación de naves y tripulación, así como medidas de comunicación entre los trabajadores que agilizan y mejoran la calidad del servicio prestado (Fernández, 2017).

A pesar de los picos y valles que ha tenido en su historia, Iberia siempre se ha percibido como la compañía de referencia en España y la aerolínea más importante en las rutas que unen Europa con América Latina. En su página web Iberia se describe a sí misma como "líder en dichas rutas, la novena empresa del mundo en mantenimiento e ingeniería, y primera de España en reparación, alta tecnología y modificación, con más de 100 clientes en todo el mundo. El primer operador de handling (asistencia a aviones y pasajeros en aeropuertos) de España" (Iberia, 2018).

Por otro lado, Iberia es la aerolínea internacional más puntual de dos años consecutivos 2016-2017 según "Annual On-time Performance Service Awards" realizado por FlightStats. Aparte de la puntualidad, según el Estudio Anual de la Generosidad de Marca realizado por el Instituto Affinion que analiza la capacidad de las marcas para generar valor por parte de las empresas españolas a la sociedad, Iberia se votó la

empresa más generosa en su sector en el año 2015 y se trata de la única aerolínea en España con beneficios basados en mejorar la experiencia del cliente, según este Informe (ABD Economía, 2015).

- Recursos Humanos

Iberia cuenta con un equipo humano de 16.000 personas aproximadamente.

-De cara al público: Serviberia, personal de facturación y embarque, chaquetas rojas, TCP y pilotos.

-En oficinas o hangares: Ingenieros aeronáuticos, coordinadores, personal administrativo, técnicos de mantenimiento etc.

En 2018 Iberia obtuvo el premio de mejor Tripulación de Cabina en “World Airline Awards” otorgado por Skytrax (Skytrax, 2018).

4.1.2. Capacidades

Según Garud y Karnoe (2003), una gestión adecuada puede otorgar el éxito competitivo a empresas con limitado acceso a recursos valiosos, y viceversa. Aquí entra en juego la calificación del empleado para alcanzar la capacidad máxima de la empresa a través de gestión inteligente de recursos.

La experiencia y el saber hacer del equipo humano de Iberia es una fortaleza que tiene Iberia. Los pilotos, el personal auxiliar y los azafatos están sujetos a un proceso de reclutamiento rígido. La selección y la formación de personal de vuelo está basada en diversos criterios entre los que se encuentran:

- saber nadar lo suficiente como para superar el examen práctico (100 metros en 2 minutos y 30 segundos)
- estar al menos en disposición del título de ESO o equivalentes (FP o BUP)
- dominio absoluto del idioma español y conocimientos probados del idioma inglés
- superación del Reconocimiento Médico aeronáutico CIMA Clase 2 que confirme la disponibilidad de una salud física y mental adecuada
- superar las 5 dioptrías, pudiendo utilizar gafas o lentes de contacto
- varios criterios de presencia física
- superar el examen final etc.

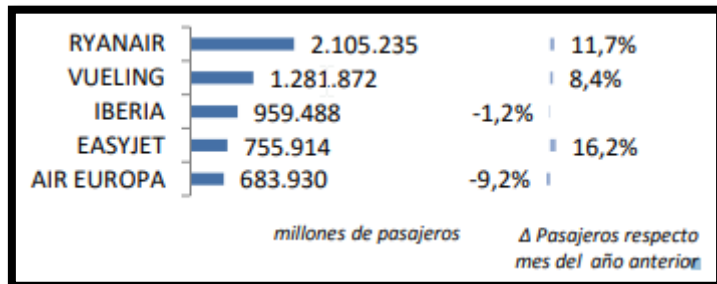
La alta dirección de Iberia consiste mayoritariamente en promociones internas o incorporaciones procedentes de sus filiales lo que aumenta la media de experiencia específica de los directores. La capacidad de sacar provecho de los recursos que tenga la empresa depende en gran medida a la competencia de la dirección, por lo cual Iberia tiene una fortaleza en ese sentido (LaInformación, 2018).

Por otro lado, la atención al cliente: En 2017 Iberia obtuvo la cuarta estrella Skytrax que reconoce el alto nivel del producto, calidad del servicio y atención al cliente de la compañía. Además, el premio Best Airline Cabin Crew Spain que ganó Iberia, reconoce el rendimiento más alto del personal de cabina, el servicio duro (por ejemplo, técnicas, eficiencia, atención, etc.) y las características de servicio técnico (por ejemplo, entusiasmo, actitud, amabilidad y hospitalidad del personal). Para ofrecer un servicio de

alta calidad, Iberia firmó el Documento de Compromiso de Servicio con los Clientes que obliga a su personal actuar de forma precisa y delicada (Iberia, 2018).

A pesar de su potencial, Iberia perdió cuota de mercado en 2017 comparando al año anterior según los datos proporcionados por Ministerio de Fomento.

FIGURA 19. VARIACIÓN Y TRÁFICO DE LAS 5 AEROLÍNEAS EN ESPAÑA



Fuente: Ministerio de Fomento

5. ANÁLISIS DAFO

Las empresas obtienen ventajas competitivas sostenidas mediante la implementación de estrategias que explotan sus fortalezas internas a través de la respuesta a las oportunidades ambientales, a la vez que neutralizan las amenazas externas y detectan las debilidades internas. (Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991, pag 99)

A partir de los análisis externo y interno realizados, así resulta el análisis DAFO de Iberia;

➤ Oportunidades

- La proporción comparativamente alta de fuerza de trabajo en los continentes donde opera Iberia
- El crecimiento de la población joven en el mundo que tiene una tendencia creciente a viajar
- Los movimientos de inmigración y la globalización en términos de economías, comercio e inversión resultando que las fronteras se abren más fácilmente para un flujo más libre entre países
- La mayor conciencia de los destinos y la gama de actividades de ocio, sitios y culturas para visitar en todo el mundo
- La imagen social positiva del sector aéreo por estimular la demanda de viajes al reducir los precios y crear empleo
- La disminución de los precios del petróleo y del combustible para aviones en los últimos 3 años
- El aumento del uso de Internet de los consumidores y la variedad de canales de distribución de boletos en línea que fomenta el uso de los procesos de reserva y venta
- El número elevado y el tamaño comparativamente pequeño de los proveedores de aprovisionamiento diario como manipulación de carga, servicios de cabina, mantenimiento, servicio de comidas, combustibles, limpieza, etc.
- La reducción o cancelación de comisiones en las ventas de tickets de intermediarios que anteriormente se pagaba por aerolíneas
- La compañía matriz IAG que combina aerolíneas líderes bajo su nombre y que les permite mejorar su presencia en el mercado de la aviación
- Las ayudas por parte del gobierno para el transporte de algunos grupos de pasajeros como familias numerosas y subvenciones económicas directas a las aerolíneas en forma de créditos

➤ Amenazas

- La dependencia de la conectividad aérea de la liberalización del comercio, la facilitación de los visados y las limitaciones legales
- El terrorismo y la incertidumbre política en algunos países que causan miedo en la sociedad y la caída de demanda
- El aumento en el número de impuestos individuales sobre los billetes que las aerolíneas pagaran al gobierno
- El desafío tecnológico que debe enfrentar las empresas para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo ante el empoderamiento de los pasajeros gracias a

las innovaciones tecnológicas que les ofrece una experiencia cada vez más fluida en los momentos de la verdad

- La contribución negativa al cambio climático de los motores de las aeronaves que emiten calor, ruido, partículas y gases
- El requisito de invertir en aeronaves de nueva generación más eficientes en combustible que emiten menos CO2
- La contaminación acústica causada por la aviación
- La amenaza de sustitución por las compañías aéreas de bajo coste y el AVE
- Altas barreras de entrada al mercado por permisos legales, derechos de aterrizaje, gastos altos, necesidad de mantener frecuencia en vuelos etc.
- Alto poder de negociación de los clientes y la ausencia de coste y el esfuerzo de cambio de aerolínea por parte de los pasajeros que se tienden a ser impactados por el precio de diferentes operadores
- El escaso número de fabricantes de aviones y su gran presencia en términos de cartera de clientes que coloca el poder de negociación en manos de esos proveedores
- El requisito de invertir en nuevos medios de comunicación como RRSS y plataformas de boca-oreja como Tripadvisor

➤ Fortalezas

- El tamaño de flota de Iberia y su vocación prevista para comprar nuevos aviones con el fin de consolidarse como la aerolínea líder en América Latina
- Alta ganancia financiera en 3 años consecutivos
- La gran red de vuelos gracias su hub Aeropuerto de Madrid y sus alianzas como OneWorld, Socios de Código Compartido y Asociación del Atlántico Norte
- La percepción de Iberia como la compañía de referencia en España
- La puntualidad asegurada por premios
- La experiencia y el saber hacer del equipo humano de Iberia

➤ Debilidades

- La escasez de innovación tecnológica
- Pérdida de cuota de mercado en España
- Alto promedio de edad de su flota
- Pérdida de rutas internacionales por la suspensión de sus operaciones en algunos países como Turquía
- Caída de la imagen social debido a la situación económica y los despidos hasta el año 2014
- Pérdida de presencia en algunas rutas domésticas por la competición con AVE

6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

6.1. Objetivos Estratégicos

Las empresas deben definir sus objetivos estratégicos para tener claras las pautas a seguir para que se mejoren en la actividad que se desarrollan y en el rendimiento de la organización. Los objetivos estratégicos se proponen en un plazo mayor a un año y son considerados un paso previo a los objetivos operacionales. Estos primeros tienen que ser claros, alcanzables, motivadores, coherentes y medibles.

A partir de los datos analizados del mercado aéreo y sus características fuertes y débiles identificadas, los objetivos estratégicos propuestos son;

- Aumentar las ventas al 10% en 1 año
- Mejorar la imagen de marca para destacarse como una marca innovadora
- Fidelizar los clientes nacionales y personalizar los servicios
- Recuperar cuota de mercado para ser el líder en el mercado nacional

En los siguientes apartados se propondrán las estrategias y las actividades que realizar para alcanzar dichos objetivos estratégicos.

6.2. Estrategia De Marketing

La estrategia que debe seguir desarrollando Iberia es la diferenciación de sus productos. Es una compañía aérea que forma parte de alianzas estratégicas, sus vuelos recorren distancias medias largas y tiene costes operativos y precios comparativamente altos en el mercado. Aunque todas las empresas buscan disminuir los costes y ofrecer un servicio de mayor calidad / precio, la ejecución de la estrategia de Iberia debe pasar por perfeccionar y diferenciar el servicio más que por lograr liderazgo en los costes.

Iberia cuenta con algunas características diferenciadoras como la existencia de salas VIPs en los aeropuertos, la facilidad para realizar conexiones entre vuelos, la red de rutas, la oferta de programas de puntos para viajeros frecuentes, la amplitud de espacio y el servicio gratuito a bordo de comidas, bebidas o prensa etc pero estos son los que la mayoría de grandes aerolíneas no low-cost tienen también. Para diferenciarse de sus competidores regulares, podría adoptar una estrategia de desarrollar nuevos servicios o atributos de servicios, aumentar el grado de personalización de su oferta y ofrecer nuevas tecnologías que sus competidores no ofrezcan.

6.3. Segmentación Y Posicionamiento

6.3.1. Segmentación

Los clientes no son homogéneos en sus preferencias y expectativas. Formular una estrategia de marketing adecuada, centrada en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa, requiere un enfoque segmentado en el mercado que aprecie las diferencias en las expectativas y preferencias de los clientes. Una de las actividades

importantes en la planificación estratégica de las actividades de marketing es la segmentación del mercado (Hill y Jones, 2005). La planificación estratégica impone la necesidad de planificar actividades de comercialización según segmentos estratégicamente importantes a largo plazo. Al mismo tiempo, es necesario revisar y adaptar las actividades de marketing a corto plazo. Hay varios criterios basados en la segmentación del mercado que se realiza.

Según la definición, la segmentación del mercado es “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (Administración estratégica- un enfoque integrado Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R., 2005).

Según Kotler y Armstrong (1999), para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales.

➤ Criterios De Segmentación Del Mercado Y La Selección Del Mercado Objetivo

○ Demográficos

Por edad: bebés, niños, jóvenes y adultos

FIGURA 20. SEGMENTOS POR EDAD

¿A dónde te llevamos?

Madrid (MAD), España Estrasburgo (SXB), Francia

Ida y vuelta Sólo ida

10/09/2018 15/09/2018

Adulto Niño Bebé

Senior Joven

Menores de 30
Si tienes menos de 30 tenemos descuentos especiales para ti.
(Encuentra tu vuelo con descuento)
[Regístrate](#)

Niños menores de 2 años
Si no han cumplido los dos años y no ocupan asiento pagan el 10% de la tarifa. Si lo ocupan serán tratados como los niños de entre 2 y 11 años.
[Leer más](#)

Niños 05 - 11 años.
La reserva del Servicio de acompañamiento es obligatoria para esta edad.

Jóvenes 12 - 17 años.
Te ofrecemos el Servicio de acompañamiento de forma opcional

Niños de entre 2 y 11 años cumplidos
Se les aplica un porcentaje de descuento en función de la tarifa en la que vuelen.
A los niños mayores de dos años y menores de doce años que realicen vuelos domésticos se les aplicará un

Fuente: Iberia

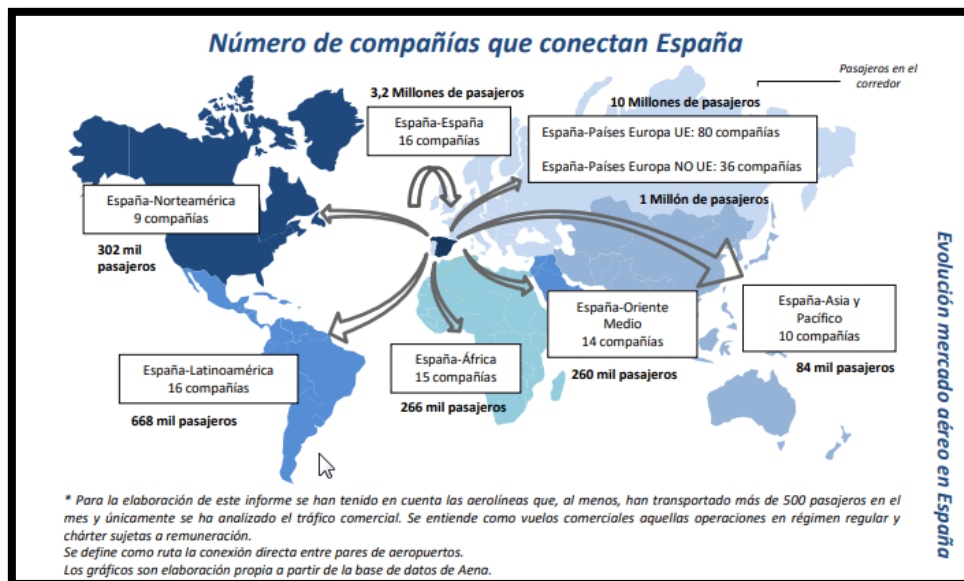
Las aerolíneas segmentan a sus clientes según el rango de edad en el cual se encuentran. Según el estudio de de Hosteltur (2018) los que viajan con mayor frecuencia tienen más de 26 años.

Iberia, teniendo en cuenta las necesidades específicas de pasajeros bebés y niños y la importante tendencia de viajar de los jóvenes, segmenta sus clientes en 4 categorías de edad que son bebés, niños, jóvenes y adultos. Con ello busca llamar la atención de diferentes grupos ofreciendo varias ventajas como descuentos, promociones y servicios adicionales (p.ej. servicio de acompañamiento).

- Geográficos

Por región: Continentes

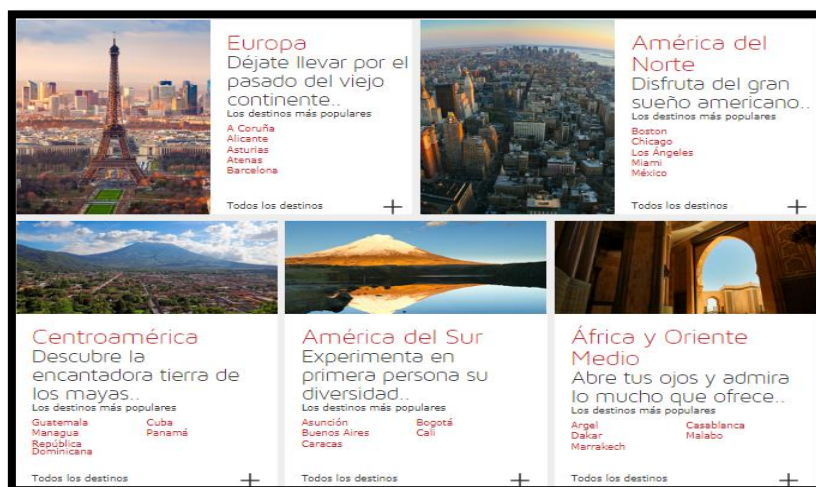
FIGURA 21. COMPAÑÍAS QUE CONECTAN ESPAÑA- POR CONTINENTES



Fuente: Ministerio de Fomento

Iberia tiene vuelos España-Norteamérica, España-España, España-Países Europa UE, España-Países Europa NO UE, España-Latinoamérica, España-África y España-Medio Oriente. Según los datos de Coyuntura Compañías Mercado Aéreo España 2018, la proporción de pasajeros por compañía existente en estos continentes son mayor de la de España-Asia y Pacífico que tiene una tasa de 8,4 mil pasajeros/compañía aérea al mes. Es la razón por la cual Iberia no ofrece vuelos en Asia y Pacífico mientras que opera en el resto de los continentes.

FIGURA 22. REGIONES DONDE OPERA IBERIA



Fuente: Iberia

- Socioeconómicos

Por nivel de ingresos

FIGURA 23. NIVEL DE INGRESO DE HOGARES Y PERSONAS EN ESPAÑA

	Hogares			Personas	
	2015	2014		2015	2014
Total	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%
Hasta 499 euros	4,60%	5,30%	↓	3,90%	4,30%
De 500 a 999 euros	19,20%	20,00%		14,50%	15,60%
De 1.000 a 1.499 euros	21,90%	21,90%	↓	20,10%	20,20%
De 1.500 a 1.999 euros	17,00%	17,00%	↑	16,90%	17,20%
De 2.000 a 2.499 euros	13,40%	12,80%		14,70%	14,00%
De 2.500 a 2.999 euros	9,80%	9,60%		11,60%	11,40%
De 3.000 a 4.999 euros	11,50%	11,00%		14,70%	14,00%
5.000 euros o más	2,70%	2,40%	↑	3,60%	3,30%

Fuente: INE

Según las estadísticas de INE, el porcentaje de los habitantes España que gana menos de 2000 euros/mes disminuye y más de 2000 euros/mes aumenta en 2015 (último estudio sobre el tema). Este aumento parece atractivo porque Iberia no es una aerolínea lowcost y su público es pasajeros con nivel de ingreso medio-bajo, medio o alto. Ofrece precios diferentes en cada clase de vuelo;

- Business club/class: clase alta
- Turista premium: clase media
- Turista: clase media-baja

FIGURA 24. CLASES DE VUELOS IBERIA

Business Club

Viaja a tu propia manera

Butacas con más opciones de ajuste, artículos especiales para el vuelo y salas Vip acondicionadas para el relax y el trabajo. Un servicio adaptado a tus necesidades.

Siéntete tu experiencia Business Club

Business Class

Más espacio para tu viaje

El espacio que tienes al disponer de un asiento libre al lado para disfrutar de un ambiente más personal y los espacios en tierra que te ofrecen una atención exclusiva y prioritaria.

Siéntete tu experiencia Business Class

Turista Premium

Más que una clase Turista

Mejoramos tu experiencia de vuelo en Turista. Asientos más amplios y cómodos, pantalla táctil individual más grande y sensible, con más contenidos donde podrás ver películas, series, escuchar música, o reproducir el contenido de tu Apple o USB. Y un mejor servicio gastronómico, con más sabor. Y todo por poco más.

Siéntete tu experiencia Clase Turista Premium

Clase Turista

Tu primera clase para volar

Hemos mejorado tu experiencia con pantallas táctiles individuales para ver películas, series, escuchar música, o reproducir el contenido de tu Apple o USB.

Siéntete tu experiencia Clase Turista

Fuente: Iberia

- Lealtad

Las aerolíneas segmentan a sus pasajeros según su grado de lealtad a través de Tarjetas de fidelización.

Iberia, para mantener el interés de los clientes creó una herramienta de fidelización que es la Tarjeta Iberia Plus que, mediante un sistema acumulativo de puntos, permite optar a vuelos gratis y aplicando un sistema de categorías. Realiza un proceso de segmentación activa, con un proceso de análisis determinando el comportamiento de cada cliente y así poder localizar a grupos con características comunes, sobre los que se pudiera efectuar actuaciones comerciales muy definidas y con garantías de eficiencia. Según puntos adquiridos los pasajeros obtienen la categoría oro, plata o platino.

FIGURA 25. DIFERENTES GRADOS DE TARJETA DE FIDELIZACIÓN

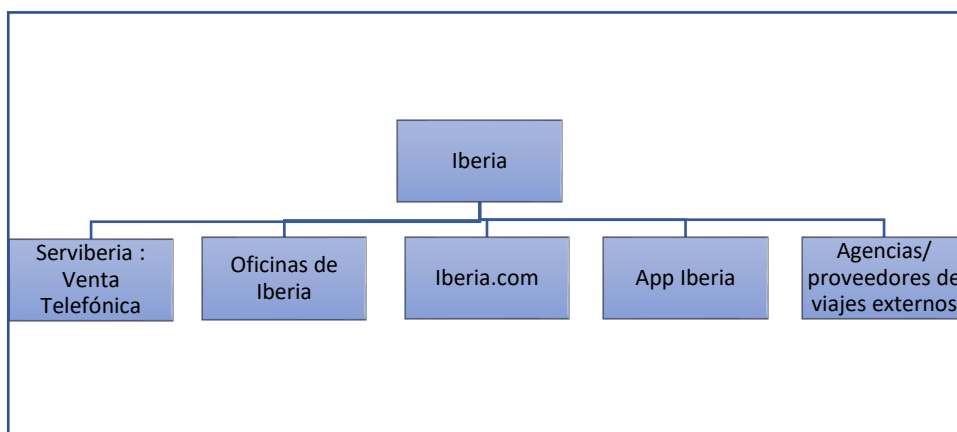


Fuente: Iberia

- Lugar de compra:

Diferentes canales de compra en el mercado aéreo son venta telefónica, venta tradicional (física), venta online (página web), venta en aplicación móvil, venta en whatsapp/RRSS o venta a través de agencias/ proveedores de viajes externos.

FIGURA 26. CANALES DE VENTA IBERIA



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 27. CANALES DE VENTA IBERIA



Fuente: Iberia

6.3.3. Posicionamiento del producto en el mercado

➤ Posicionamiento estratégico:

El posicionamiento estratégico de Iberia en el mercado aéreo está basado en 2 criterios diferenciadores;

- *Según atributos del producto:* Alto confort y alto nivel de servicios adicionales en vuelos

Iberia trata de ofrecer un servicio de alta calidad que no todas otras aerolíneas ofrecen. Ofrece salas VIPs en los aeropuertos, la facilidad de realizar conexiones entre vuelos diversos, una red amplia de rutas, programas de puntos para viajeros frecuentes, espacio personal amplio y el servicio gratuito (de comidas, bebidas o prensa) a bordo.

- *Según clase de usuarios:* En función del nivel de ingreso del consumidor (medio-bajo, medio, alto)

La calidad alta trae altos costes. Los precios de Iberia varían según la categoría de billete. Pero comparando con aerolíneas low-cost, hasta la tarifa más económica de Iberia suele ser más cara. Por lo tanto se puede decir que el servicio Iberia está dirigido a los clientes que tienen más ingreso de un nivel bajo.

7. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Una vez analizado el entorno; los datos internos de la empresa y los competidores; marcados los objetivos; posteriormente se diseñan las tácticas de marketing para alcanzar los objetivos marcados.

Plan de Acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales de la empresa.

7.1. Plan de Producto

Para analizar las dimensiones del servicio de transporte de pasajeros que ofrece Iberia; realizo una categorización de atributos del servicio;

Beneficio básico se trata de servicio/función fundamental buscado por el consumidor. El beneficio básico ofrecido por el servicio es “*transporte*”.

Producto genérico es el conjunto de características técnicas básicas que permiten la prestación del servicio fundamental. Iberia ofrece el servicio de transporte a través de aviones que consiste en cuerpo principal con asientos, ruedas, alas, motor, sistemas de control etc.

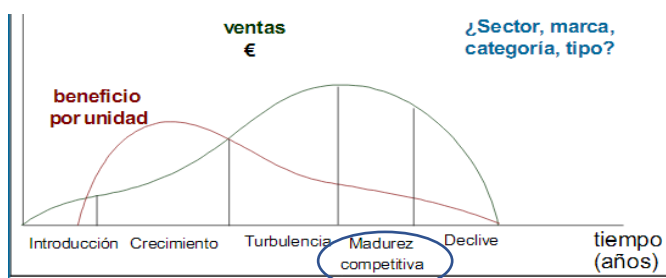
Producto esperado consiste en atributos no diferenciadores cuya ausencia causa insatisfacción como la asistencia especial antes durante y post-vuelo y online check-in. En cuanto al interior de aviones se encuentran el aire acondicionado, la bolsa revistero, la iluminación, los asientos ajustables y reclinable, las pantallas táctiles, la música durante el vuelo con auriculares distribuidos, la tienda a bordo etc.

Producto aumentado describe los atributos diferenciadores y determinantes en la elección como salas VIP en aeropuertos, acceso VIP a bordo, los pasillos y espacios anchos entre asientos, el servicio de comida gratis y de alta calidad, el sistema de ventilación avanzado, la pantalla táctil individual, el conector universal de energía (UE, USA, UK), la luz de lectura individual, el conector USB para cargar, escuchar y visualizar propios contenidos, la cama, una iluminación diferente para cada momento del vuelo en los A330, wifi etc.

Producto potencial se refiere a los atributos a incorporar al producto en el futuro. Algunos ejemplos como el avión eléctrico que despegue por su propia propulsión o con motor híbrida (HOSTELTUR, 2015), el avión enteramente propulsado con energía solar ya están puesto en proceso de diseño por algunos fabricantes.

➤ Ciclo De Vida Del Producto

FIGURA 28. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Universidad de Cantabria ↑

El servicio de vuelos de Iberia se encuentra en la fase de madurez. En esta etapa las ventas están estancadas y tiene un número considerable de competidores.

La estrategia para relanzarla pasa por diferenciar el producto y comunicarlo de forma que consiga incrementar los ingresos por viajeros, publicitar y promocionar la marca y ampliar el segmento de mercado, llegando a un número cada vez mayor de clientes, utilizando estrategias de CRM y de fidelización de clientes.

7.1.1. La Oferta de Servicios

➤ Servicio Base

El servicio base que ofrece Iberia, en otras palabras, la razón/ necesidad principal por la cual los clientes acuden a la empresa es el “transporte de pasajeros”.

➤ Servicio Periférico

Los servicios que facilitan el acceso al servicio de transporte añaden valor y complementan la experiencia de servicio para los clientes de Iberia son; salas VIP en los aeropuertos, la tienda a bordo, servicio de reserva y check-in, parking en aeropuerto y tarjeta de crédito Iberia, servicio bus & avión o tren & avión conectado etc.

➤ Servicio Base Derivado

Los servicios periféricos para el que no se necesita ser pasajero de Iberia y que se convierte en principal para otro segmento de clientes son transporte de carga, mantenimiento de aviones y la asistencia en aeropuertos.

7.1.2. Gestión de la Personalización y de Diferenciación

El servicio de transporte se presta a todos los pasajeros de forma básicamente parecida, pero permitiendo las variaciones en las especificaciones del servicio. Se debe adaptar el servicio a las necesidades y personalizarlo según preferencias del cliente. Como servicios diferenciadores, Iberia actualmente ofrece varias categorías de billetes, diferentes formas de reserva y check-in, posibilidad de seleccionar asiento, comida o maleta, pantallas individuales a bordo, tarjetas que suma puntos de uso y proporciona promociones, posibilidad de contratar un vuelo especial (chárter) personalizado y servicios cruzados como vuelo + hotel, vuelo + coche, bus&fly y train&fly etc.

FIGURA 29. POSICIÓN EN EL MAPA DE ESTANDARIZACIÓN-PERSONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

A pesar de estos servicios adicionales, Iberia se queda atrás de sus competidores en términos de innovaciones, por lo cual debe contar con los elementos de diferenciación basada en la “oferta” como calidad, innovación, servicios añadidos y especialización del servicio. Algunas propuestas de actividades de diferenciación podrían ser;

- Un asistente personal inteligente en aviones equipados con Wi-Fi, a través de lo cual los pasajeros se pueden relacionar con otros pasajeros, contactar a la tripulación (que están equipados con tabletas) y enviar después de la llegada recordatorios de recogida a personas en el suelo.
- Carga de animales como una nueva división de negocio, que permite a los pasajeros dejar sus animales domésticos a un asistente personal sin tener que viajar con ellos, de forma parecida a especial de menores o de discapacidades.

7.1.3. Gestión de la Calidad

La calidad representa una forma de diferenciarse de la competencia en un mercado abarrotado. Clientes que califican los servicios como de mayor calidad tienden a estar más satisfechos, más propensos a regresar en el futuro y recomendar el servicio.

La calidad del servicio es una comparación de las expectativas del cliente y el rendimiento del servicio. Es muy importante conocer las áreas de mejora en lo que respecta al aumento de la satisfacción del cliente cuando se trata de la gestión de la calidad del servicio. Esto puede hacerse midiendo la brecha entre las expectativas de los clientes y cómo perciben los servicios que se les ofrecen.

El 2002, Iberia firmó el Documento de Compromiso de Servicio con los Clientes que ha sido desarrollado en el Plan de Calidad adjunto, con el fin de proporcionar a los clientes información detallada sobre las condiciones básicas del servicio, para que puedan tener una base sólida antes de comprar (Iberia, 2018).

En las siguientes partes se proponen ideas para medir y mejorar la calidad del servicio que ofrece Iberia.

- Calidad Funcional

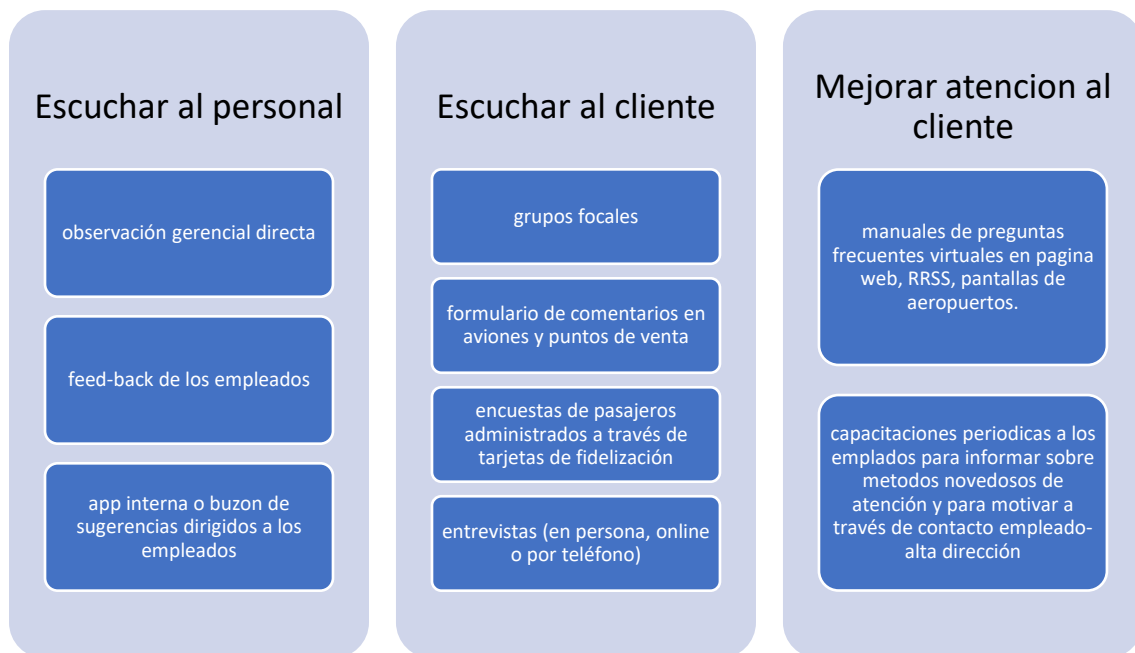
Es la forma en que los servicios se entregan a los clientes y representa cómo el cliente experimenta las interacciones humanas que ocurren durante el proceso. Para evaluar y tomar medidas necesarias en la calidad funcional de un proceso, Iberia puede realizar observación gerencial directa, feed-back de los empleados y grupos focales de pasajeros. Los métodos más cuantitativos incluyen formulario de comentarios de clientes, encuestas de pasajeros administrados a través de tarjetas de fidelización, entrevistas personales (en persona, online o por teléfono) etc.

Por otro lado, para lograr la satisfacción de los clientes la clave está en asegurar que el trato del personal es educado y cercano, que los trabajadores tienen suficiente información sobre la prestación del servicio y la transmiten de forma correcta a los clientes y que la capacidad de reactividad del personal ante los problemas y las necesidades repentinas es suficiente. Según Yonyx, que ofrece soluciones de Atención al cliente para empresas, al menos el 56% de los empleados declaran tener sugerencias para mejorar los procesos de la empresa para un mejor servicio a los clientes, y al menos el 43% considera que sus sugerencias reducirían los costos y aumentarían la eficiencia de la empresa (Newman, 2017). Por ello Iberia puede integrar sistemas de escucha en

persona o de forma oculta, a través de por ejemplo una aplicación interna o buzón de sugerencias para empleados.

Para mejorar atención al cliente y responder las necesidades de clientes de forma rápida y eficiente, Iberia puede integrar manuales de preguntas frecuentes virtuales que son una innovación de vanguardia de atención al cliente automatizada. Podrían ahorrar tiempo y energía tanto al personal como a los clientes de la empresa. En la página web, los perfiles de RRSS y las pantallas en los aeropuertos, los clientes pueden acceder a la plataforma de autoayuda virtual. Por otro lado como una forma más tradicional, puede organizar capacitaciones periódicas a los empleados para informar sobre métodos novedosos de atención y para motivar a través de contacto empleado-alta dirección.

FIGURA 30. RESUMEN DE ACTIVIDADES PROPUESTAS-CALIDAD AFUNCIONAL



Fuente: Elaboración Propia

- **Calidad Técnica**

Calidad técnica define los atributos técnicos del servicio y la prestación vinculada con evidencias, atmósfera, tiempos de espera etc. En consideración de los datos obtenidos en el análisis interno, Iberia cuenta con una amplia flota, premios de puntualidad, número bajo de accidentes, nuevo contrato con empresa de comida calificada etc. que avalan su calidad técnica. Pero es importante mantener y aumentar la satisfacción establecida en el entorno de competencia.

Para eliminar parte del estrés del proceso de abordaje y reducir retrasos, una propuesta podría ser el servicio de precarga de bolsas de mano en los compartimientos superiores, especialmente en aviones pequeños. Las maletas de pasajeros se etiquetarán de forma especial, se recogerán en un depósito de equipaje y luego se pondrán a la aeronave antes de embarcar colocando sobre el asiento del cliente en función de su asignación de asientos.

También proporcionar pantallas de entretenimiento y materiales de prensa y poner una música calmante en las salas de espera antes de vuelos Iberia, podrían ser estrategias para manejar tiempos de espera.

7.2. Plan de Precios

7.2.1. Estrategias de precios competitivas

Como la estrategia de precios competitivos, Iberia utiliza precios similares a la "media" ajustando el precio a la calidad. Teniendo en cuenta que tiene competidores de calidad similar y altos costes, la estrategia de precios similares parece ser adecuada.

7.2.3. Estrategias de precios diferenciales

Descuentos aleatorios

Realizar descuentos, así como promociones temporales y ofertas de última hora estimula y ajusta la demanda. Iberia lleva a cabo descuentos en función de temporadas, pero según lo investigado, no realiza descuentos de última hora y es recomendable para fomentar ventas ya que en algunos días o horas la demanda se puede quedar más baja de la esperada.

FIGURA 31. EJEMPLO OFERTA DE ÚLTIMA HORA



Fuente: Imágenes Google

Descuentos periódicos

Es una estrategia de ofrecer descuentos en días determinadas o eventos periódicos. Por ejemplo, Iberia cada año realiza descuentos en Black Friday, Día de la Madre etc.

Propuesta:

Crear un evento periódico propio; cada 6 meses en días determinados, proporcionalmente a la cantidad de participación de clientes que reservan billetes Iberia, al fin de cada evento el pasajero obtienen precios rebajados para el vuelo que hayan elegido al principio. Así, Iberia llamaría la atención de clientes por la idea de descuento acumulativo y provocaría la recomendación del cliente a sus amigos y familiares para aprovechar de precios más rebajados.

FIGURA 32. EJEMPLO DISEÑO DE DESCUENTO PERIODICO HIGHFLY

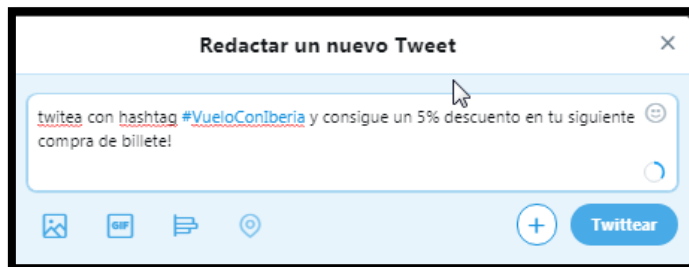


Fuente: Elaboración Propia

Descuento por recomendación o de boca-oreja

Es una estrategia que fomenta la boca-oreja e interacción de los clientes existentes o potenciales. Por ejemplo, los descuentos por mención en RRSS aumentan la notoriedad de la marca mientras que los usuarios comparten contenidos relacionados a la empresa.

FIGURA 33. EJEMPLO PUBLICACIÓN EN RRSS SOBRE DESCUENTO POR RECOMENDACIÓN



Fuente: Elaboración propia a través de Twitter

Descuentos personales o precios de relaciones

Precios para clientes frecuentes y descuentos asociados a tarjetas de fidelización traen la lealtad de clientes. Iberia ofrece la posibilidad de ganar puntos de vuelos comprados y usarlos en forma de descuento en siguientes compras a través de la tarjeta de fidelización IberiaPlus y a veces descuentos directos en las compras con tarjeta de crédito IberiaCard.

Mi propuesta aquí es de ofrecer un 2% de descuento en cada vuelo realizado que luego se puede aprovechar cuando el acumulativo llega a 10% (5 vuelos). Esta estrategia que no depende del precio del vuelo realizado, cuando se junta con la estrategia de

conseguir puntos según el precio de vuelo realizado, aumentaría la tendencia de preferir la misma aerolínea por parte del cliente.

Otra idea de personalizar el precio y hacer el cliente sentir especial, puede ser de proporcionar precios rebajados en cumpleaños de pasajeros gracias a información registrada en vuelos anteriores o tarjeta Iberia Plus.

FIGURA 34. EJEMPLO DESCUENTO PERSONAL EN CUMPLEAÑOS



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes Google

Descuento por “volumen” de compra

Son estrategias de precio aplicadas en mayor volumen de productos como tarifas reducidas por grupos. Iberia ofrece la gestión de reservas de grupos para más de 9 personas, pero no realiza algún descuento por comprar con grupos o con familias.

La compra de gran volumen trae ingreso alto y rápido a la empresa; por eso, para evitar la pérdida de un grupo de clientes a los competidores, se recomienda ofrecer ventajas o precios reducidos en estas reservas.

Otra propuesta es de ofrecer posibilidad de conseguir descuento a un mismo pasajero en las compras de más de 4 vuelos a la vez. Con ello, el cliente preferiría comprar sus billetes de conexión, billetes de planificados viajes futuros y billetes de forma ida-vuelta en misma aerolínea.

FIGURA 35. GESTIÓN DE RESERVA DE GRUPOS CON TARIFA ESTANDAR-IBERIA



Fuente: Iberia

7.2.3 Otras estrategias de precios

Precios para líneas de producto

Es la estrategia de ofrecer precios paquete para un conjunto de productos complementarios. Iberia ofrece precios paquetes de avión+bus o avión+hotel a través de alianzas con otras organizaciones que presta el servicio complementario.

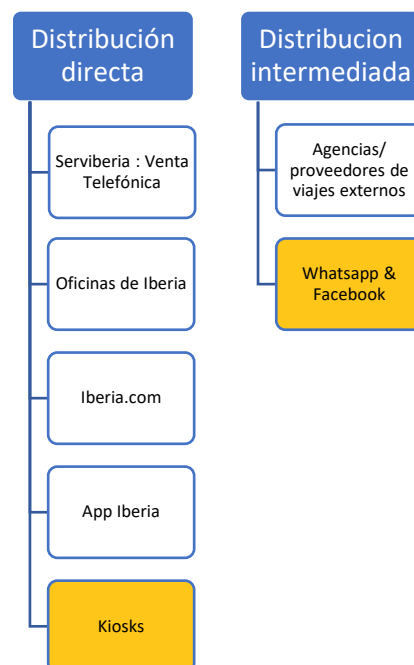
Una propuesta podría ser ofrecer precio conjunto para compras de billete de vuelo con la entrada en alguna atracción en la ciudad de destino. Por ejemplo, los pasajeros de business class se podrían interesar en ferías o congresos, otros en parques naturales o teatros en la ciudad.

7.3. Plan de Distribución

La distribución es poner el servicio (entrega / posibilidad de reserva - compra) a disposición del cliente en el lugar, momento y cantidad requeridos. (Unican, 2018)

Las empresas pueden elegir diferentes formas de distribución categorizadas como distribución directa o indirecta. Como analizado anteriormente, Iberia vende su servicio de transporte a través de venta telefónica (Serviberia), oficinas, página web Iberia.com, aplicación Iberia, agencias y proveedores de viajes externos de forma online o offline.

FIGURA 36. PROPUESTA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar factores tecnológicos que influyen al sector aéreo, el uso creciente de internet es una oportunidad que Iberia puede aprovechar para fortalecer la presencia en la mente de usuarios y aumentar las ventas a través de canales de distribución online. Por lo tanto, agregar la opción de reserva en whatsapp y redes sociales sería una propuesta adecuada.

En el mercado, existen páginas web de venta de billetes a través de chats automatizados en whatsapp y facebook como correYvuela que ofrece a las aerolíneas el servicio de intermediario. Tras registrarse en estas páginas, el usuario puede elegir el canal de compra (whatsapp, facebook o messenger) y en escribir algunas palabras predeterminadas aparece una plantilla para establecer las preferencias del viajero: origen, destino, fechas, horas, etc. Una vez encontrada el vuelo deseado, se puede pagar ahí mismo a través de comandos básicos. Iberia, colaborándose con estos

intermediarios o integrando el servicio directamente en sus canales de venta, podría lograr ventas mas altas y obtener una ventaja diferenciadora en tecnología.

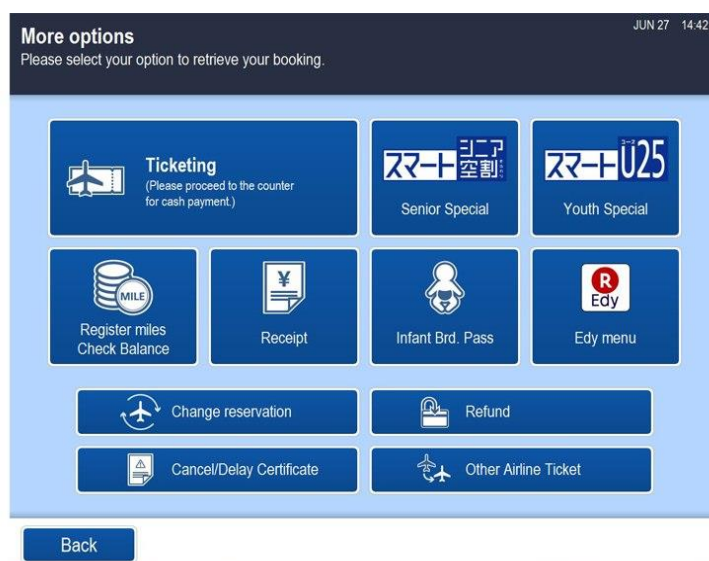
FIGURA 37. VENTA DE VUELOS EN WHATSAPP & FACEBOOK – EJEMPLO CORREYVUELA



Fuente: Esvivir.com

Por otro lado, como mencionado antes, Iberia ofrece a sus pasajeros la opción de autocheck-in a través de online o máquinas en aeropuertos. Estos llamados “kiosks” podrían ofrecer gran utilidad a los pasajeros si Iberia incluye un sistema de venta de billetes en ellos. Las máquinas son fáciles de usar y podrían permitir a los clientes comprar billetes y pagarlos, completar procedimientos de embarque, imprimir recibos, etc. Ofrecer esas características integradas en una sola máquina que tiene varias opciones de idioma traería gran rendimiento y no es un método de venta común utilizado por las aerolíneas, por lo que podría ser una novedad pionera.

FIGURA 38. EJEMPLO PANTALLA DE KIOSK EN AEROPUERTO CON OPCIÓN DE TICKETING



Fuente: All Nippon Airways

7.4. Plan de Comunicación

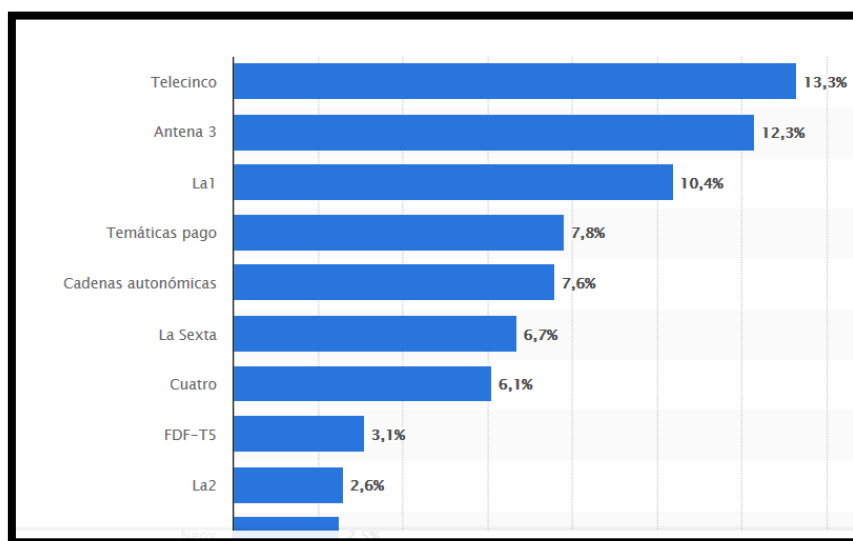
Un plan de comunicación es la hoja de ruta para enviar un mensaje al público objetivo que, en este caso, consiste en clientes actuales y potenciales de Iberia. El objetivo de este plan es de incrementar la notoriedad de la empresa en España y dar a conocer a nuevos servicios, canales y descuentos mencionados anteriormente. El eje de comunicación está basado en revelar sus aspectos diferenciadores a través de herramientas de comunicación externa y en el entorno de prestación del servicio.

7.4.1 Publicidad

La información sobre nuevos servicios, precios y canales de venta será transmitida a través de;

- **Periodicos y revistas** especializados en turismo, viaje, hoteleria y negocios como Reviasta Iberia Plus, Avion Revue Internacional, Revista Airline, Hosteltur, Turespaña etc que tienen un número elevado de lectores en el mercado nacional.
- **Radio:** Canales populares de radio como Radio Nacional de España y Los 40 Principales para llegar a un público de diversas categorías.
- **Televisión:** Canales nacionales que tienen mayor cuota de pantalla como Telecinco y Antena 3.

FIGURA 39. CUOTA DE PANTALLA DE LOS PRINCIPALES CANALES DE TELEVISIÓN EN ESPAÑA EN 2017



Fuente: Statista

- **Publicidad exterior:** Mupis y paneles publicitarios en las calles principales de grandes ciudades de España, mayoritariamente en Madrid ya que el Aeropuerto Barajas Adolfo Suarez es el hub de Iberia.
- **Internet:** Pop-up Banners en páginas web relacionadas con turismo, buscadores y comparadores de vuelo, blogs de viaje etc. Es un metodo que puede traer gran rentabilidad ya que banners generalmente se utilizan para ofrecer descuentos y para promocionar nuevos productos o servicios, y también para solicitar a los usuarios que hagan clic en el banner para obtener más información sobre un servicio o producto.

7.4.2. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son la función de gestión que identifica, establece y mantiene una relación de beneficio mutuo entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip, 2006). Para difundir el mensaje de Iberia se propone como herramienta de relaciones públicas;

➤ Patrocinio

Iberia patrocina a diversas organizaciones entre las cuales se encuentran la Asociación de Empresarios y Profesionales Gays y Lesbianas de Madrid - WorldPride2017, Federación Española de Baloncesto 2017-2020, el Comité Nacional de Pesca Submarina etc.

Se propone a Iberia ser también el patrocinador de festivales de cultura y arte ya que estos forman gran parte de turismo en España y buena oportunidad para llegar a un público interesado en viajar por motivos culturales, por ejemplo, los Festivales Música y de Teatro de España apoyado por ayuntamientos, el Festival de Teatro Clásico celebrado en varias ciudades, Festival Internacional de Jazz de San Sebastián etc.

➤ Eventos y Acciones Sociales

Iberia ha diseñado una biblioteca deportiva digital, que brinda a los usuarios acceso a ejercicios y una dieta saludable dondequiera que estén a través de libros, videos y revistas que les ayudarán a ponerse en forma.

FIGURA 40. INFORMACIÓN SOBRE LA BIBLIOTECA DIGITAL DEL DEPORTE-IBERIA

Preparados, listos, ¡ya!

Las vacaciones de Semana Santa acabaron y el verano está a la vuelta de la esquina, ¡es hora de ponerse en forma! Y qué mejor momento para empezar que hoy, el Día Internacional del Deporte.

Por eso, en Iberia hemos diseñado la biblioteca Digital del Deporte, para acercarle el ejercicio y la buena alimentación allá donde esté.

Acceda ahora y comience a ponerse en forma:

1 Acceso Identifíquese aquí con su número de Iberia Plus (sin ceros delante) y la contraseña que le indicamos en el email.	2 Más de 300 maneras de ponerse en forma Ponemos a su disposición más de 300 contenidos entre videos con planes de entrenamiento, libros y revistas, para que usted elija cómo ponerse en forma.	3 Tiempo de validez Podrá disfrutar de préstamos ilimitados de revistas y planes de entrenamiento hasta el 6 de mayo. Asimismo, podrá elegir libros de la selección que le ofrecemos por un periodo de	4 Llévese sus libros donde quiera Puede disfrutar los libros que elija sin necesidad de estar conectado a internet. Descárguese el contenido previamente desde la web de la biblioteca o a través de nuestra App "Biblioteca
--	--	--	--

Fuente: Biblioteca Iberia

La propuesta aquí es de aprovechar de esta estructura organizando torneos y eventos de deporte en los parques o áreas públicas con el fin de alentar la gente a hacer deporte. Distribuir ropa y herramientas de deporte con logo de Iberia y instalar carteles de nuevos servicios ayudaría a fortalecer la presencia de marca en la mente de participantes mientras teniendo una imagen social positiva.

Otra propuesta es de poner contenedores de ropa y libro usado en los aeropuertos para que los pasajeros los puedan rellenar con el fin de ayudar a las personas que los necesitan. Los pasajeros lógicamente no pueden traer sus cosas para donar al ir de viajes pero cada día en los aeropuertos se pierden muchos artículos que se quitan de

las maletas de pasajeros debido a restricciones de items, las limitaciones de peso y altos costes de exceso de equipaje.

7.4.3. Marketing Directo

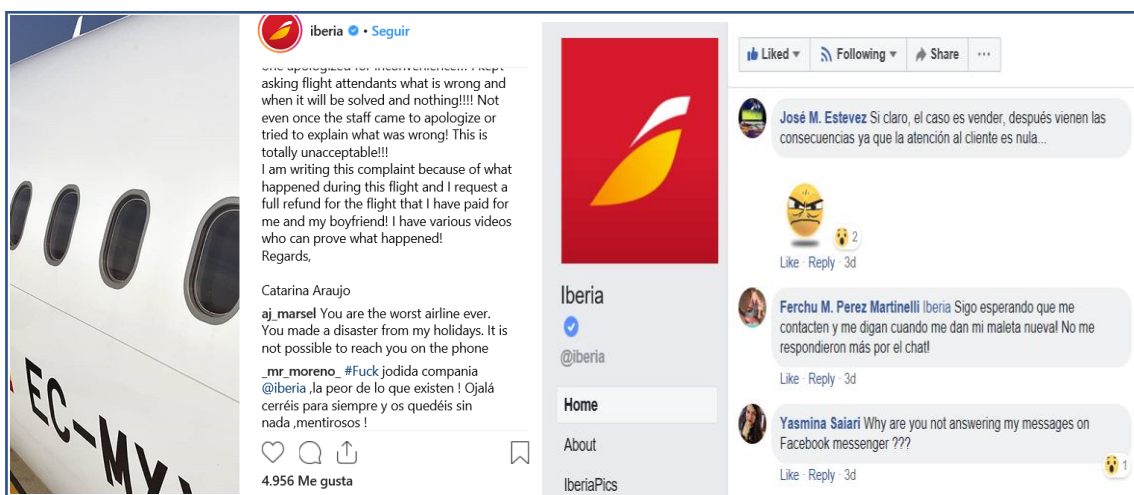
En este plan de marketing, se propone el envío de correo electrónico para informar a los pasajeros gracias a sus datos registrados en tarjetas de fidelización y vuelos realizados. Teniendo en cuenta la tendencia creciente del uso de internet mencionada en el análisis anterior, es un metodo barato que puede lograr un alcance geográfica amplia y conseguir respuesta medible y transacción comercial.

7.4.4. Comunicación 2.0

Es la comunicación bidireccional entre empresas y consumidores apoyada en la Web 2.0 y los “social media” (UniCan, 2018).

Las redes sociales en esta epoca es uno de los metodos mas rentables para llegar a mayores numero de público. Por eso es importante ser dinamizados y publicar regularmente para no perder en interés de los seguidores. Iberia está presente en Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, Linkedin, Google+ y su blog propia Me Gusta Volar. Es bastante activo, cuenta con alto número de seguidores, tiene enlace de comprar vuelos en los perfiles, utiliza hashtags y etiquetas para fomentar la interacción, publica descuentos y promociones temporales, agrega videos y fotos para llamar más la atención de usuarios, realiza sorteos etc. Pero Iberia, aunque reciba un número considerable de me gusta y comentarios, no suele responder a los usuarios. A parte de seguir con eso dinamismo, se propone a Iberia interactuar con los usuarios para agradecer sus opiniones positivas y ofrecer soluciones o al menos un trato cercanía ante las quejas. Es importante reflejar una imagen sensible en las redes sociales teniendo en cuenta su poder enorme.

FIGURA 41. LOS COMENTARIOS NO CONTESTADOS EN RRSS-IBERIA



Fuente: Perfiles de Iberia en Instagram y Facebook

7.4.5. Promoción

Las compañías de promoción ayudan a dar a conocer los servicios novedosos y fomentar las ventas en épocas de menor demanda a través de ofertas atractivas. Las propuestas de descuentos mencionadas anteriormente pueden ser ejemplos de promociones. También realizar ofertas con precios más económicos sobre nuevos servicios aumenta el reconocimiento de estos servicios y fomenta las ventas. Por ejemplo se puede realizar una promoción de “compra 1 vuelo internacional, recibe 1 vuelo domestico gratis en compras en whatsapp y en maquinas kiosk en aeropuertos”.

Por otro lado, las tácticas de promocion se pueden utilizar con el fin de incentivar los pasajeros a ayudar la compañía a mejorar sus servicios gracias a formularios de comentarios y encuestas de satisfacción. Iberia podría ofrecer descuentos o billetes ventajosos para los clientes que realizan una contribución a mejora de servicio a través de expresión de opinion y valoración de los viajes que hayan realizado.

FIGURA 42. EJEMPLOS DE DESCUENTOS POR RELLENAR ENCUESTAS



8. EJECUCIÓN Y CONTROL

8.1. Ejecución

Las estrategias definidas se deben traducir en acciones concretas para que estas sean efectivas. El Plan de Acción propuesta tiene que ser supervisado y ejecutado por un responsable en los plazos previstos mediante un calendario de acciones. En el calendario siguiente, se proponen los plazos de dichas acciones de marketing;

FIGURA 43. CALENDARIO DE ACCIONES DE MARKETING

	2019											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
PRODUCTO												
asistente personal inteligente												
carga de animales												
evaluación del trato de personal												
sistema de escucha personal												
manuales de preguntas frecuentes virtuales												
capacitaciones periodicas												
servicio de precarga de bolsas de mano												
entretenimiento en las salas de espera												
PRECIOS												
descuentos aleatorios												
descuentos periódicos												
descuento por recomendación												
descuento personal												
descuento por volumen de compra												
precios para líneas de producto												
DISTRIBUCIÓN												
whatsapp & facebook												
maquinas (kiosk)												
COMUNICACIÓN												
publicidad												
relaciones públicas												
*patrocinio												
*eventos sociales												
marketing directo												
comunicación 2.0												
promoción												

Fuente: Elaboración propia

8.2. Control

Para regular el plan de marketing y medir el cumplimiento de los objetivos determinados en primer lugar, se lleva a cabo siguientes actividades de control;

- Aumentar las ventas al 10% en 1 año y recuperar cuota de mercado para ser el líder en el mercado nacional

Para medir el cumplimiento de este objetivo se puede colaborar con agencias de análisis e información profesional del mercado como Nielsen o GFK con el fin de comparar las cuotas de diferentes aerolíneas. También se puede aprovechar las estadísticas realizadas por INE (Instituto Nacional de Estadística) o IATA (The International Air Transport Association).

- Mejorar la imagen de marca para destacarse como una marca innovadora

Para entender si la imagen de marca Iberia se destaca como una marca innovadora en la mente de clientes al final de acciones de marketing, se llevarán a cabo encuestas a través de correos electrónicos, formularios en aeropuertos, aplicación móvil y página web.

- Fidelizar los clientes nacionales

Con un análisis interno a través de datos de ventas, la frecuencia de compra por cliente en el año anterior comparará con la frecuencia 2posterior al plan de marketing realizado.

9. CONCLUSIONES

Iberia, después de algunos años oscuros de caída en las ventas y pérdida en cuota hasta 2014, recientemente se está recuperando y registrando mejores resultados económicos en los últimos 3 años. Pero aún hay demasiado por recorrer para volver a sus brillantes años como líder. Aunque que factores como sus fuertes alianzas, ricos recursos, mejoras socioculturales, económicas y tecnológicas en el mercado parecen estar a favor de esta recuperación, también son un desafío con respecto a la velocidad de desarrollo simultáneo de los competidores.

El objetivo principal de este plan de marketing es realizar un análisis detallado del entorno en el que Iberia compite y revelar los puntos fuertes o débiles que pueden tener un impacto crucial en su supervivencia y crecimiento. A la luz de ese análisis realizado, los objetivos estratégicos se definen para brindar mejores resultados económicos y sociales a la empresa y se proponen siguientes actividades de marketing;

- Aumentar el nivel de diferenciación y de personalización del servicio a través de;
 - actividades que añaden valor al servicio como asistencia inteligente en el avión y entretenimiento en las salas de espera
 - nuevos servicios como carga de animales y precarga de bolsas de mano
 - mejora de la atención al cliente escuchando al personal y al pasajero
- Llamar la atención de clientes con diferentes estrategias de precio como;
 - descuentos aleatorios, periódicos, personales, por recomendación, por volumen
 - precios paquetes
- Ofrecer la oportunidad de comprar billetes en nuevos canales de distribución innovadores como redes sociales o máquinas kiosks en los aeropuertos
- Dar a conocer a los nuevos servicios y canales de distribución y aumentar la notoriedad de la marca a través de;
 - publicidad en televisión, radio, internet y revistas,
 - eventos sociales y patrocinios que fortalece la imagen social de la empresa
 - envío de correos personales para realizar una comunicación directa
 - interacción cercana con usuarios en RRSS
 - promociones para incentivar la compra y la contribución en la mejora del servicio

A través de la gestión de la ejecución y los procesos de control, se pretende medir el nivel de cumplimiento de los objetivos diseñados y los resultados obtenidos.

Como resultado de este estudio, se concluye que Iberia además de buscar vender, también debe aprovechar los avances tecnológicos de la época y posicionarse como una aerolínea innovadora. Debe dar más importancia a obtener la apreciación social y ofrecer algunos beneficios económicos y sociales a sus clientes para poder mantener su cartera y crecer. Siendo una empresa con importantes recursos y capacidades, una gestión elaborada y bien organizada de marketing apoyada por otras unidades de empresa podría lograr estos objetivos en plazos razonables.

10. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2015), Iberia y Vueling, líderes en reputación. Disponible en: <https://www.abc.es/economia/20150406/abci-iberia-vueling-masgenerosas-201504061233.html>

ABELL D.F. (1980), Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

AMADEUS (2011), Nota de Prensa, Amadeus e Iberia. Disponible en: http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/110928AmadeusIberia_EMD.pdf

ASIAN ENTREPRENEUR, (2016), Globalization's Impact on Tourism. Disponible en: <http://www.asianentrepreneur.org/globalization-tourism/>

BAIN (2018), Mission and Vision Statements. Disponible en: <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>

BOWEN, TRAUT y otros (2016), Aviation and Climate Change – The Continuing Challenge. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470686652.eae1031>

CHESHNOTES (2016), Airlines Industry. Disponible en: <https://www.cheshnotes.com/2016/10/airlines-industry-pestel/>

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., & BROOM, G. M. (2006). Effective Public Relations, Pearson: Prentice Hall.

DAFT R. (1984), Understanding the Theory and Design of Organizations.

DAILY SABAH BUSINESS, Do & Co secures British Airways, Iberia Express catering contract. Disponible en: <https://www.dailysabah.com/business/2018/09/13/do-co-secures-british-airways-iberia-express-catering-contract>

DE PERSIO, G.(2018), Analyzing Porter's Five Forces. Disponible en: <https://www.investopedia.com/articles/markets/012816/analyzing-porters-five-forces-delta-airlines-dal.asp>

EL ECONOMISTA (2016), Iberia Acelera la Renovación de Su Flota. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7835129/09/16/Iberia-acelera-la-renovacion-de-su-flota-al-comprar-aviones-por-4159-millones-.html>

FARR R. (2017), What's The Supply Chain For an Airline. Disponible en: <https://capacify.wordpress.com/2014/07/07/whats-the-supply-chain-for-an-airline/>

FERNANDEZ G. (2017), Iberia Caso de Exito. Disponible en: <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20162286-iberia-caso-exito>

FLYNEWS (2014), Aviación Comercial. Disponible en: <http://fly-news.es/aviacion-comercial/aerolineas/iberia-apuesta-por-la-electronic-flight-bag/>

FUTURE TRAVEL EXPERIENCE (2017), Technology Trends. Disponible en: <https://www.futuretravelexperience.com/2017/01/7-technologies-that-airlines-and-airports-should-be-focusing-on-in-2017/>

GARUD R. y KARNOE P. (2003), Bricolage Versus Breakthrough: Distributed And Embedded Agency In Technology Entrepreneurship.

HILL C. y JONES G. (2005), Administración estratégica- un enfoque integrado.

HOSTELTUR (2015). Artículo de opinión. Disponible en: https://www.hosteltur.com/113030_innovacion-conceptos-visionarios-aviones-futuro.html

HOSTELTUR (2017), Buscan reducir al mínimo el coste de la distribución. Disponible en: https://www.hosteltur.com/122445_primer-agencias-ahora-qds-aerolineas-persiguen-coste-cero.html

HOSTELTUR (2018), Las Tendencias de Pasajeros Aereos. Disponible en: https://www.hosteltur.com/128750_infografia-satisfaccion-tendencias-pasajeros-aereos.html

IAG (2017), Cuentas Anuales Consolidadas IB 2017. Disponible en: <http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-reportsannual>

IATA (2018), Annual Review 2018. Disponible en: <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2018.pdf>

HOSTELTUR (2017), Caída de la demanda. Disponible en: https://www.hosteltur.com/125675_iberia-otras-nueve-companias-aereas-cancelan-sus-vuelos-turquia.html

IATA (2017), Comunicado n:55. Disponible en: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-10-24-01-sp.pdf>

IATA (2017), Fact Sheet Climate Change. Disponible en: https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/fact-sheet-climate-change.pdf

IATA (2017), Fact Sheet Fuel. Disponible en: https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/fact-sheet-fuel.pdf

IATA (2018), Economic Performance of the Industry. Disponible en: <https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Industry-Econ-Performance/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-mid-year-2018-report-final-v1.pdf>

IBERIA (2018), Acerca de Iberia. Disponible en: <https://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.5a57f77d8ac0402d5c3bd55cf34e51ca>

IBERIA (2018), Compañías Asociadas del Atlantico Norte. Disponible en: <https://www.iberia.com/es/companias-asociadas-del-atlantico-norte/>

IBERIA (2018), Compromiso de Servicio. Disponible en: <https://www.iberia.com/es/compromiso-servicio/>

IBERIA (2018), Nuestras Alianzas. Disponible en : <https://www.iberia.com/es/nuestras-alianzas/codigo-compartido/>

KOTLER P. & ARMSTRONG G. (1999), Principles of Marketing, Prentice Hall.

LA INFORMACION (2018), Iberia renueva la alta dirección e incorpora dos directivos de Iberia Express. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y->

[finanzas/transporte-aereo/iberia-renueva-la-alta-direccion-e-incorpora-dos-directivos-de-iberia-express IQsM3AcfEjpa2KqnM8HVb5/](#).

MCGLOIN C. (2017), How does Skyscanner make money. Disponible en: [how-does-skyscanner-make-money](#)

MINISTERIO DE FOMENTO (2017), Coyuntura de las compañías en el mercado aéreo en España, Dirección General de Aviación Civil. Disponible en: [https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/6838DA37-3BF4-4040-92770AB3C2CC2E35/142243/CoyunturadelascompañíasenelmercadoaéreoenEspañaene.pdf](#)

MRO Network (2016), Top 20 European Airlines by Fleet Size. Disponible en: [https://www.mro-network.com/maintenance-repair-overhaul/top-20-european-airlines-fleet-size/gallery?slide=12](#)

NEWMAN E. (2017), Listening to Employees to Improve Customer Service. Disponible en: [http://corp.yonyx.com/customer-service/listening-to-employees-to-improve-customer-service/](#)

SEPI, 2018. Iberia. Disponible en: [http://www.sepi.es/va/sectores/iberia](#)

SKYTRAX (2018), World Airline Awards Winners for 2018. Disponible en: [https://www.worldairlineawards.com/award-winners-for-2018/](#)

STATISTA (2018), Share of fuel costs in the aviation industry. Disponible en: [https://www.statista.com/statistics/591285/aviation-industry-fuel-cost/](#)

TRIPADVISOR (2018) , Aerolíneas, Puntuación de Viajeros. Disponible en: [https://www.tripadvisor.es/Airlines](#)

TURAVION (2018), NDC e Impacto en la Industria Turística. Disponible en: [https://www.turavion.com/ndc-e-impacto-en-la-industria-turistica/](#)

UNITED NATIONS POPULATION FUND (2017), World Population Trends. Disponible en: [https://www.unfpa.org/world-population-trends](#)

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2018), Marketing Mix de los Servicios. Disponible en: [https://moodle.unican.es/](#).

WENTING WANG (2018), Strategic analysis of Jet 2 Airline, Academia Edu. Disponible en: [http://www.academia.edu/30923945/Strategic_analysis_of_Jet_2_Airline](#)